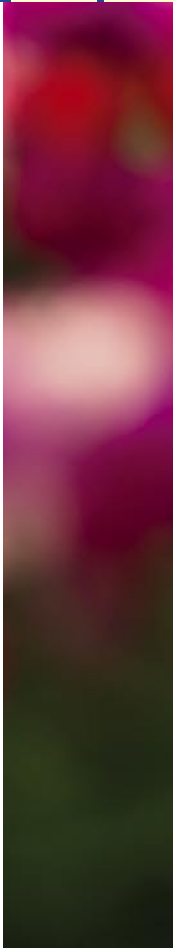


**TNO Jaarverslag 2006**



# TNO Jaarverslag 2006



4	Algemeen
4	Kerngegevens
6	Samenstelling Raden
7	Verslag TNO Raad van Toezicht
10	Verslag TNO Raad van Bestuur
10	Resultaten samengevat
10	Ambitie en positionering
10	Onderzoek in dienst van innovatie
11	Internationale kennisoriëntatie
11	Veel dwarsverbanden
11	Strategische relaties met bedrijven en overheden
11	FES-gelden voor innovatieprogramma's
11	Delta-instituut
12	Niet-universitaire kennisinfrastructuur
12	Kennisinvesteringsagenda
12	Markt
12	MKB
13	Spin-offs
13	Financiën en bedrijfsvoering
13	Medewerkers
14	TNO-bedrijfscode
14	Communicatie
14	Toekomst
15	Verslag TNO Raad voor het Defensieonderzoek
16	Corporate Governance
17	TNO Toppers
18	Overzicht markten
21	Geconsolideerde jaarrekening 2006
41	Jaarrekening 2006 van de Organisatie TNO
52	Overige gegevens
52	Accountantsverklaring
53	Organisatieschema
54	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)

	2006	2005	2004
<b>TNO: (Organisatie TNO incl. groepsmaatschappijen)</b>			
Omzet overheidsfinanciering	195,8	195,8	194,5
Marktomzet	373,8	366,1	361,3
<b>Omzet</b>	<b>569,6</b>	<b>561,9</b>	<b>555,8</b>
Netto omzet <sup>1)</sup>	497,8	495,3	491,0
Toegevoegde waarde <sup>2)</sup>	390,7	398,8	393,8
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	10,5	10,0	3,8
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	-2,6	-
Bedrijfsresultaat	10,5	7,4	3,8
<b>Resultaat</b>	<b>13,1</b>	<b>7,9</b>	<b>4,7</b>
Resultaat als % van de marktomzet	3,5%	2,2%	1,3%
<b>Aantal medewerkers (gem. effectief)</b>	<b>4.584</b>	<b>4.746</b>	<b>4.979</b>
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	4.574	4.648	4.900
Netto omzet per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	108,6	104,4	98,6
Toegevoegde waarde per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	85,2	84,0	79,1
Personele lasten per medewerker (gem. effectief) in EUR x duizend	76,1	75,4	72,4
<b>Personele lasten</b>	<b>348,9</b>	<b>357,7</b>	<b>360,6</b>
Werkkapitaal	47,5	38,0	31,1
Eigen vermogen	194,1	181,3	173,4
Cash flow <sup>3)</sup>	62,2	42,9	36,8
Investerings Organisatie TNO	40,2	27,3	29,8
Investerings Groepsmaatschappijen	7,5	6,6	20,8
Current ratio	1,28	1,27	1,23
Solvabiliteit	0,44	0,47	0,45

<sup>1)</sup> Netto omzet = omzet – directe projectkosten

<sup>2)</sup> Toegevoegde waarde = netto omzet + overige bedrijfsopbrengsten – overige bedrijfslasten

<sup>3)</sup> Cash flow = resultaat + afschrijvingen + desinvesteringen + mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen

	2006	2005	2004
<b>Organisatie TNO</b>			
Omzet overheidsfinanciering	195,8	195,8	194,5
Marktomzet	303,9	305,1	299,4
<b>Omzet</b>	<b>499,7</b>	<b>500,9</b>	<b>493,9</b>
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen	6,6	6,8	0,9
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	-2,6	-
Bedrijfsresultaat	6,6	4,2	0,9
<b>Resultaat (excl. resultaat groepsmaatschappijen)</b>	<b>9,5</b>	<b>5,6</b>	<b>2,4</b>
Bedrijfsresultaat TNO-kerngebieden	15,7	8,7	5,7
Resultaat TNO-kerngebieden	17,7	9,6	7,1
Aantal medewerkers (gem. effectief)	4.027	4.216	4.473
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	4.024	4.108	4.389
Omlooptijd onderhanden werken en debiteuren in maanden (TNO-kerngebieden)	2,2	2,8	2,7
Solvabiliteit	0,47	0,50	0,50
<b>Groepsmaatschappijen</b>			
<b>Omzet</b>	<b>73,7</b>	<b>65,2</b>	<b>64,7</b>
Bedrijfsresultaat	3,9	3,2	2,9
<b>Resultaat</b>	<b>3,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>
Aantal medewerkers (gem. effectief)	557	530	506
Aantal medewerkers (effectief ultimo jaar)	550	540	511

## TNO Raad van Toezicht per 1 april 2007

Mw. ir. J.M. Leemhuis-Stout, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-03-2001	Voorzitter NVZ Vereniging van Ziekenhuizen, diverse bestuurs- en toezichtfuncties
Mw. prof. dr. M.C.E. van Dam-Mieras	Sinds 01-05-2000	Hoogleraar natuurwetenschappen, in het bijzonder biochemie en biotechnologie aan de Open Universiteit Nederland
H.W. Broeders	Sinds 01-07-2006	Managing director Capgemini Strategic Business Unit Northern Europe and Asia Pacific. Lid Executive Committee Capgemini S.A.
Prof.dr. L. Koopmans	Sinds 01-02-1999	Hoogleraar aan de RU Groningen en Commissaris van vennootschappen, president-commissaris Rabobank Nederland
Ir. G-J. Kramer	Sinds 01-09-2003	Voormalig President-directeur Fugro, diverse bestuursfuncties en commissariaten
Drs. J.G.F. Veldhuis	Sinds 01-09-2003	Oud-voorzitter College van Bestuur Universiteit Utrecht, diverse bestuursfuncties en commissariaten
Dr. E. Veltkamp	Sinds 01-05-2003	Voormalig Senior Vice President Research and Development bij Unilever N.V.
Drs. H.P. Drop, <i>secretaris</i>		

## TNO Raad van Bestuur per 1 april 2007

Ir. J.C. Huis in 't Veld, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-11-2003	Lid Raad van Commissarissen Ballast Nedam N.V., Lid Adviesraad Allseas BV, Lid Raad van Toezicht Deltares, Lid V&W Kennis en innovatiebureau Mobiliteit en Water (min. V&W), Lid Programma Commissie Zuidvleugel, Bestuurslid EARTO, Lid van de Board van EUROTECH
Mw.dr. C.M. Colijn-Hooymans	Sinds 1-10-2002	Adviesraad voor het Wetenschaps- & Technologiebeleid (AWT), Lid van het bestuur CIMMYT (Mexico), Lid van het bestuur van Stichting Radboud (Radboud Universiteit en Radboud Universitair Medisch Centrum), Lid Raad van Toezicht Vita Valley, Lid Raad van Toezicht Meridian Institute (Verenigde Staten), Lid Raad van Commissarissen Blgg, Lid Raad van Commissarissen Rabobank Vallei en Rijn, Commissaris bij Van Eeghen International B.V., Lid van het bestuur van de Koning Willem I Stichting
C. van Duyvendijk	Sinds 01-07-2003	Lid bestuur Nederlandse Industriële Inschakeling Defensieopdrachten (NIID), Lid Raad van Advies van het Nederlands instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR), Voorzitter Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij, Lid bestuur Nederland Maritiemland (NML), Lid van de Internationale Adviesraad Ocean Security Initiative (OSI)

## Samenstelling RDO per 1 april 2007

C. van Duyvendijk, <i>voorzitter</i>	Sinds 01-07-2003	TNO, Raad van Bestuur met de Defensie portefeuille
Genmaj. ir. A.C.J. Besselink, <i>plaatsvervangend voorzitter</i>	Sinds 01-04-2006	Ministerie van Defensie, Directeur Wapensystemen en Bedrijven
Sbn. W. Nagtegaal	Sinds 01-04-2006	Ministerie van Defensie, Directeur Operationeel Beleid, Behoeftestellingen en Plannen
Commodore-vliegerarts A.J. van Leusden	Sinds 29-06-2006	Ministerie van Defensie, Directeur Militaire Gezondheidszorg
Bgen. drs. J.A.C. de Ruiter	Sinds 01-04-2006	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
Prof.dr. U.A.Th. Brinkman	Sinds 01-04-2006	Vice-voorzitter Strategische AdviesRaad
Genmaj. Mariniers (b.d.) F.E. van Kappen	Sinds 01-12-2006	
Mw. drs. M.K. Groenberg, <i>waarnemer</i>	Sinds 01-10-2005	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal Veiligheid, Directeur Strategie
Ir. P.A.O.G. Korting, <i>expert</i>	Sinds 01-04-2006	TNO Defensie en Veiligheid, Algemeen Directeur
Ir. C. Eberwijn, <i>expert</i>	Sinds 01-04-2006	TNO Defensie en Veiligheid, Directeur Operations
E.F.W. Bleeker, <i>secretaris</i>	Sinds 01-10-2004	TNO Defensie en Veiligheid

Het jaar 2006 was het laatste jaar van uitvoering van het Strategisch Plan 2003–2006. Wettelijk levert TNO één keer per vier jaar een strategisch plan aan. De Raad van Toezicht (RvT) heeft op 15 maart 2006 zijn goedkeuring verleend aan het strategisch plan voor de periode 2007–2010 onder de titel ‘Verbonden door Vernieuwing’. TNO verwoordt de ambitie een wezenlijke invloed te hebben op de positionering van Nederland en Europa op het gebied van innovatie. In april 2006 is het plan aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aangeboden en begin juli is door de ministerraad de kabinetsreactie op het Strategisch Plan 2007–2010 vastgesteld. Het kabinet gaf als algemeen oordeel dat TNO op de goede weg is en de overgang naar vraagfinanciering serieus aanpakt.

Met de Raad van Bestuur (RvB) is in 2006 herhaaldelijk gesproken over de wijze waarop vraagsturing in de organisatie is ingevoerd. De RvT deelt de mening dat TNO op de goede weg is en constateert met genoegen dat TNO in 2007 vrije middelen voor de opbouw van ‘Kenniss als vermogen over de thema’s’ zijn toegewezen. Hoewel door TNO maximaal aangesloten dient te worden bij maatschappelijke en economische thema’s en de door het Innovatieplatform gedefinieerde sleutelgebieden, is een verdere verkenning door TNO van wetenschappelijke ontwikkelingen noodzakelijk. Hierdoor kan TNO anticiperen op nog niet-gearticuleerde vragenstellingen met een potentieel belang voor de Nederlandse economie en samenleving. Betrouwbaarheid van de overheid als investeerder in kennisopbouw en het hebben van een langetermijnvisie op de rol en de waarde van TNO zijn nodig om TNO als “staatsonderzoeksinstituut” tot haar recht te laten komen.

De reorganisatie van TNO in kerngebieden is in 2006 op hoofdlijnen gerealiseerd. Vervolgens is de voortgang geëvalueerd en met de RvB besproken. Met vreugde constateert de RvT dat alle kerngebieden het jaar 2006 boven begroting met een positief resultaat afsloten. Duidelijke verbeteringen zijn doorgevoerd bij enkele kerngebieden. Aan de RvB en de organisatie wordt hiervoor een compliment gemaakt.

Kanttekening hierbij is dat de norm van 3% rendement op de marktomzet weliswaar in 2006 is gerealiseerd, maar de RvT is met de RvB van mening dat het zonder extra inspanning niet vanzelfsprekend is dat dit structureel van aard is. Het kabinetsbesluit over het Delta-instituut voorzagt in een hechte relatie tussen TNO en het Delta-instituut. De RvB is met de RvT van mening dat een detachering van betrokken TNO medewerkers in het nieuwe instituut de beste oplossing is. De start van het instituut is ter hand genomen en de RvB zal in 2007 hier verder invulling aan geven. In 2006 was de

inrichting van de niet-universitaire publieke kennisinfrastructuur breed een onderwerp van discussie. Er ontstonden vele nieuwe samenwerkingsverbanden met TNO als deelnemer en er werd in toenemende mate invulling gegeven aan ‘open innovatie’ met anderen, zoals in het Holstcentrum. De RvT sprak verder intensief over de financiering van TNO-locaties en -activiteiten in Helmond, Apeldoorn en in de toekomst mogelijk in Cromstrijen. Bij de onderhandelingen over de nieuwe arbeidsvoorwaarden voor 2007 is met instemming van de RvT een koppeling gelegd met de invoering van een middelloonregeling voor de pensioenen. In 2006 sprak de RvT geregeld over de successieplanning van de top van de organisatie en was hij betrokken bij de aanstelling van de directeur Financiën en Bedrijfsvoering en bij de werving van een directeur Personeel en Organisatie.

Met de minister van OCW is door de RvT rechtstreeks een discussie gevoerd over dechargeverlening aan de RvT (zie hoofdstuk Corporate Governance). De RvT hield dit jaar zijn honderdste vergadering en nam bovendien na 10 jaar per 1 juli afscheid van drs. A. Risseeuw en verwelkomde de heer H. Broeders als nieuw lid. De Raad dankt de heer Risseeuw voor zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie TNO.

Gezien de bovenstaande dynamiek in en rondom de organisatie en de hierbij horende onzekerheden, is het naar opvatting van de RvT niet verrassend dat herstel van het vertrouwen van de medewerkers in de leiding minder snel geschiedt dan gehoopt. De RvB zal ook in 2007 hierin de nodige energie moeten steken.

Gepaste trots op de prestaties van de organisatie in 2006 is op zijn plaats. Wij danken de medewerkers, management en Raad van Bestuur. TNO heeft hiermee een uitstekende positie om met zelfvertrouwen het 75-jarig bestaan van de organisatie in 2007 te vieren.

Na kennisneming van de accountantsverklaring heeft de RvT in zijn vergadering van 20 maart 2007 dit verslag inclusief de jaarrekening van 2006 goedgekeurd.

Delft, 20 maart 2007

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





v.l.n.r. C. van Duyvendijk, dr. C.M. Colijn-Hooymans, ir. J.C. Huis in 't Veld (voorzitter)





*Onze ambitie is de impact van ons werk te vergroten door te focussen op relevante maatschappelijke en economische issues. In onze strategie hebben wij deze issues samengevat in twaalf thema's.*



TNO wil wetenschappelijke kennis toepasbaar maken om daarmee het innovatief vermogen van bedrijfsleven en overheid te versterken. Dit is onze missie en daarin willen wij onderscheidend zijn. Deze missie is pas succesvol als innovaties ook voldoende maatschappelijke en economische impact hebben. We proberen dit samen met onze partners te realiseren. Onze sterke merknaam, die gebaseerd is op betrouwbaarheid, integriteit en vernieuwing, helpt ons daarbij.

*Onze missie is pas succesvol als we door vernieuwing voor, en samen met onze partners voldoende maatschappelijke en economische impact weten te realiseren.*

## Resultaten samengevat

Werken aan een relevant en onderscheidend TNO, dat was onze ambitie voor 2006. Daarbij hebben we de volgende belangrijke resultaten geboekt:

- Ons Strategisch Plan 2007–2010 ‘Verbonden door Vernieuwing’ is goedgekeurd door het kabinet en de Tweede Kamer.
- Per 1 januari 2007 bestaat er binnen TNO een nieuwe financieringssysteem op basis van vraaggestuurde programma’s. In die vraaggestuurde programma’s zijn de twaalf maatschappelijke en economische thema’s uit het strategisch plan uitgewerkt. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van al deze thema’s. In 2007 zal zowel de overheid als TNO nog veel aandacht besteden aan de implementatie van deze nieuwe financieringsstructuur.
- In 2006 is een grootscheepse reorganisatie afgerond. Aan het einde van 2006 plukt de organisatie al de eerste vruchten hiervan. Een van de belangrijkste conclusies is dat de interne samenwerking verbeterd is.
- Uit externe imago-onderzoeken blijkt TNO te scoren als betrouwbaarste en onafhankelijkste organisatie in Nederland (MT 500 en Incompany 2006).
- TNO participeert veel meer in een groot aantal nieuwe samenwerkingsverbanden met bedrijfsleven en kennisinstellingen.
- De initiatieven om innovatie in het MKB te bevorderen, zijn veelbelovend.
- De totale omzet is licht gestegen tot 570 miljoen euro en het nettoresultaat tot 13 miljoen euro. Alle kerngebieden hebben boven begroting gepresteerd en bijgedragen aan dit positieve resultaat.

## Ambitie en positionering

De pijlers onder onze strategie zijn impact en positionering. Die hebben wij met onze stakeholders besproken tijdens de round-tablebijeenkomsten van 2005. Onze ambitie is de

impact van ons werk te vergroten door te focussen op relevante maatschappelijke en economische issues. In onze strategie hebben wij deze issues samengevat in twaalf thema’s. Deze sluiten aan op het strategisch overheidsbeleid en op het Europese wetenschaps- en technologiebeleid. Het gaat om de volgende thema’s:

- maatschappelijke veiligheid
- defensie
- gezond leven
- voeding
- omgaan met een veranderende samenleving
- arbeidsparticipatie en vergrijzing
- bereikbaarheid
- bouwen voor ruimte
- leven met water
- energie(huishouding)
- leefomgeving
- hoogwaardige systemen, processen en materialen

## Onderzoek in dienst van innovatie

TNO heeft in 2006 veertig vraaggestuurde onderzoeksprogramma’s uitgewerkt over bovengenoemde twaalf thema’s. Deze programma’s zijn van belang voor ontwikkeling van de samenleving en de economie. Daarnaast hebben we in 2006 een meerjarenprogramma uitgewerkt: ‘Kennis als vermogen over de thema’s heen’. Dit overkoepelende programma is nodig om onze kennisbasis te kunnen blijven ontwikkelen. Door deze programma’s uit te voeren, werken wij aan een duurzame, veilige en welvarende samenleving en structureren we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Innovatie is hierbij het sleutelwoord. Onder innovatie verstaan wij dat er waarde wordt gecreëerd – bij onze klanten, onze partners of bij TNO zelf – door creativiteit te implementeren. Veel innovaties ontstaan op de raakvlakken van disciplines zoals bij ICT in de zorg, medische techniek en mobiliteit. Daarom pakken wij complexe vraagstukken multidisciplinair aan. Dat is de meerwaarde van één TNO.

*De initiatieven om innovatie in het MKB te bevorderen zijn veelbelovend.*

### **Internationale kennisoriëntatie**

TNO gaat steeds meer samenwerken binnen de Europese kennisinfrastructuur, zowel binnen de 'Technology Platforms' als binnen projecten voor multinationals en EU-kaderprogramma's. Mede hierom hebben we in 2006 een eigen kantoor in Brussel geopend.

Deze positie in de internationale kennisinfrastructuur vereist een kennisbasis waarmee we ons kunnen onderscheiden. Daarom hebben internationale topexperts in 2006 audits gedaan naar de kennispositie bij TNO Bouw en Ondergrond, TNO Defensie en Veiligheid en TNO Industrie en Techniek. Deze audits hebben bevestigd dat onze kennisbasis nationaal en grotendeels internationaal onderscheidend is. Deze kennisbasis hebben we hard nodig om het internationaal opererende Nederlandse bedrijfsleven op topniveau te kunnen blijven bedienen en om topprofessionals te blijven aantrekken. Met circa 120 miljoen euro internationale omzet in 2006 – waarvan 80 procent in Europa – is TNO nu al een van de meest internationaal georiënteerde Europese 'Research and Technology Organizations' (RTO).

### **Veel dwarsverbanden**

Wij positioneren ons als multidisciplinaire kennisonderneming en dit vraagt om intensievere vormen van samenwerking. In 2006 zijn we veel meer gaan samenwerken met bedrijven, universiteiten en het hoger beroepsonderwijs, onder andere via de regionale, nationale en internationale onderzoeks- en innovatieprogramma's. Een knelpunt daarbij kan zijn dat er veel nieuwe stichtingen ontstaan die extra overhead met zich mee brengen. Na enige tijd zouden deze stichtingen ook een neiging tot continuïteit kunnen vertonen, terwijl ze slechts bedoeld waren om tijdelijke impulsen te geven. TNO zal hier alert op zijn.

### **Strategische relaties met bedrijven en overheden**

Samen met Wageningen UR heeft TNO in 2006 het kennisinstituut IMARES opgericht. IMARES bundelt de kennis van ecologisch zeeonderzoek van Wageningen UR en TNO. We verkennen de mogelijkheden om strategisch te gaan samenwerken met 3TU, de federatie van de drie technische universiteiten. We denken dan aan samenwerking op het gebied van kennis, faciliteiten, IPR en ook aan uitwisseling van medewerkers. Onder de noemer 'Samen sterker' zoeken TNO, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en Technologiestichting STW naar overeenkomsten in hun strategische thema's voor de toekomst, met als doel deze gezamenlijk uit te werken. Wij zoeken strategische relaties met bedrijven, maar ook met onze overheidsrelaties zoals het ministerie van Defensie en het ministerie van

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Samen met dit laatste departement hebben we in 2006 een integraal programma Maatschappelijke Veiligheid gestart, dat niet alleen nationaal, maar ook Europees is georiënteerd. De strategische relatie met Defensie uit zich onder meer in de toegenomen vraag naar kortetermijnoplossingen voor urgente vragen over lopende operaties. Zo ondersteunt TNO het ministerie van Defensie bij concrete vragen die opkomen tijdens de missie in Uruzgan.

Verder werken wij nauw samen met organisaties als de HBO-raad, MKB Nederland en VNO-NCW. Ook internationaal zijn we intensiever gaan samenwerken, bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid met Franse en Noorse organisaties in Efectis B.V.

### **FES-gelden voor innovatieprogramma's**

In 2006 heeft het kabinet besloten om gelden uit het Fonds Economische Structuurversterking (FES) beschikbaar te stellen voor structuurverbeterende innovatieprogramma's. TNO heeft die programma's vaak mee opgericht. Een deel van de gelden in het fonds wordt ingezet om een gerichte impuls te geven aan innovatieprogramma's en toponderzoek. Het kabinet wil daarmee de kenniseconomie extra versterken. Zo heeft TNO onder meer gelden verkregen om samen met de TU Delft het nanolaboratorium in Delft te bouwen, en om de automotiveactiviteiten te verhuizen naar de regio Eindhoven. Ook is FES-geld en andere overheidssteun verkregen voor programma's waarbij TNO betrokken is en die liggen binnen de volgende gekozen nationale sleutelgebieden:

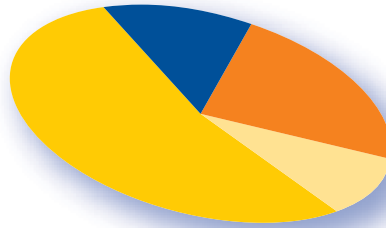
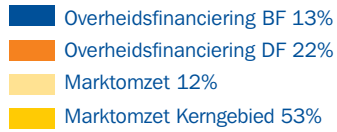
- Hightechsystemen en materialen: het Holst Centre en Point One voor micro-elektronica en ITER voor kernfusie
- Water: het Topinstituut Water, Klimaat, Delta-technologie en Maritiem
- Flowers & Food: Wageningen Centre for Food Sciences/WCFS
- Life Sciences: Parelsnoer, Infrastructuur voor nationale biobanken, TTI Farma en Center for Translational Molecular Medicine (CTMM)

### **Delta-instituut**

In 2006 hebben we verder gewerkt aan de vorming van het Delta-instituut. Daarin gaan het Rijk, de stichtingen WL/Delft Hydraulics en GEO-Delft en TNO participeren. Het Delta-instituut gaat in 2007 onder de naam Deltares van start. Afgesproken is dat de businessunit 'Grondwater en Bodem' van TNO Bouw en Ondergrond aangestuurd zal worden door Deltares door de medewerkers hierin te detacheren. Deze situatie wordt in 2009 geëvalueerd.

*Duurzaamheid is een integraal onderdeel van al onze thema's.*

Totale omzet TNO (EUR 570 miljoen)



Marktomzet Organisatie TNO (totaal EUR 304 miljoen)



*De participatie van TNO in een groot aantal nieuwe samenwerkingsverbanden met bedrijfsleven en kennisinstellingen is sterk gestegen.*

## Niet-universitaire kennisinfrastructuur

In het verslagjaar is de eindrapportage verschenen over de niet-universitaire kennisinfrastructuur. Dr. Hessel Speelman heeft deze studie volledig onafhankelijk uitgevoerd. TNO biedt hiermee een bijdrage aan de publieke discussie over de kennisinfrastructuur in Nederland. TNO heeft de round-tablebijeenkomsten van eind 2006 gewijd aan dit onderwerp, om samen met de kenniswereld, overheid en bedrijfsleven ideeën te ontwikkelen om de kennisinfrastructuur effectiever te maken.

## Kennisinvesteringsagenda

Aan het eind van het verslagjaar heeft TNO met een groot aantal andere maatschappelijke organisaties de 'Kennisinvesteringsagenda 2006–2011' ondertekend. De ondertekenaars zeggen hiermee toe zich de komende jaren in te zetten voor een ambitieuze agenda, die ertoe moet leiden dat Nederland gaat behoren tot de top van Europa op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie.

## Markt

Ook met onze opdrachtgevers streven wij naar strategische relaties. Goede voorbeelden hiervan zijn onze relaties met bedrijven als ASML, KPN, Bronkhorst High Tech en – per 2006 – Shell. Het is belangrijk dat het intellectueel eigendom van onze kennis toepassingen duidelijk is vastgelegd. Een adequate IP is namelijk niet alleen een belangrijke indicatie voor onze kennispositie, maar geeft ook aan dat het

werk van TNO concrete toegevoegde waarde heeft voor ondernemingen en daarmee vaak voor de samenleving als geheel. In 2006 zijn er 97 octrooien aangevraagd om nieuwe vindingen vanuit TNO te beschermen. In 2005 waren dit er 90. Bovendien is een groot aantal premier depots bij onze strategische partners gerealiseerd dankzij de kennisuitwisseling tijdens de samenwerking.

## MKB

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) is een essentieel onderdeel van de Nederlandse en Europese economie. Meer dan de helft van onze omzet bij het Nederlandse bedrijfsleven wordt bij het MKB gerealiseerd. In het kader van 'MKB en TNO' hebben wij het afgelopen jaar veel activiteiten ontplooid voor bedrijven in deze sector. Bijvoorbeeld de TNO-Challenge, het veilen van octrooien en de organisatie van marktdagen en -weken. TNO bleek in 2006 in toenemende mate ook opdrachtgever voor het MKB te zijn, bijvoorbeeld voor instrumenten die ontwikkeld moesten worden voor laboratoria. Het MKB heeft ook veel van de innovatievouchers van 2006 bij TNO besteed en veel TNO-innovaties vonden hun weg naar het MKB. Dit gebeurde via het 'Small Business Innovation Research Program' (SBIR). TNO sluit aan bij de Innovatie-Prestatiecontracten van het ministerie van Economische Zaken en de brancheorganisaties, waarbij de aangesloten bedrijven zich verplichten innovatietrajecten te starten. TNO draagt ook kennis over aan het MKB via de zes TNO-lectoren in het hbo. Op deze manier ondersteunt TNO

*Onder innovatie verstaan wij dat er waarde wordt gecreëerd – bij onze klanten, partners of bij TNO zelf – door creativiteit te implementeren.*

het MKB met innoveren. Dat kan op een-op-eenbasis, maar steeds vaker bundelen kleine- en middelgrote ondernemingen hun inspanningen via een brancheorganisatie of regionale organisatie. TNO heeft in 2006 overeenkomsten gesloten met een groot aantal branches. Al deze activiteiten lijken vruchten af te werpen: het imago-onderzoek dat in opdracht van TNO in 2006 is uitgevoerd, toont aan dat TNO zichtbaarder is geworden bij het MKB dan in 2004.

#### **Spin off's**

TNO heeft in 2006 twaalf nieuwe bv's opgericht, veelal op basis van kennis die in de TNO-organisatie is ontwikkeld. Hiermee zet TNO het beleid door om via deze weg actief kennis naar de markt te brengen. De TNO-organisatie heeft TNO Bedrijven BV hiermee belast, en die heeft haar activiteiten in 2006 geïntensiveerd door bijvoorbeeld actief te scouten naar kennis in de organisatie die geschikt is om in bv-vorm te exploiteren. Verder is TNO Quality BV opgericht: een bv die alle test-, keur- en certificeerwerkzaamheden van TNO gaat bundelen. Ook is TNO in het verslagjaar, soms samen met universiteiten, op kleine schaal gaan participeren in bedrijfjes om zo de kritische massa en kennisuitwisseling te vergroten op terreinen als life sciences en ICT. TNO Bedrijven BV stimuleert daarnaast actief vervreemding van onder haar vallende bv's. Door nieuwe bv's op te richten bij TNO Bedrijven BV, is TNO in totaal voor circa 8 miljoen euro (60 fte) verzelfstandigd vanuit de kerngebieden.

#### **Financiën en bedrijfsvoering**

Het jaar 2006 werd afgesloten met een positief resultaat van 13,1 miljoen euro. Alle organisatieonderdelen hebben hieraan in positieve zin bijgedragen. De in 2005 doorgevoerde aanpassingen om de effectiviteit en de efficiency te vergroten, hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. De geconsolideerde omzet steeg met 1,4% tot 570 miljoen euro, ondanks dat het gemiddeld aantal effectieve medewerkers verder afnam met 3,4%. Dit betekent dat de productiviteit per gemiddeld effectieve medewerker steeg met 4,0%. De omzet binnenland (bedrijfsleven en overheid) nam ten opzichte van 2005 toe met 3,1%; de omzet buitenland bleef gelijk aan die in 2005. Het aandeel overheidsfinanciering in de totale omzet kwam uit op 34,4%, een lichte daling ten opzichte van 2005. De personele lasten namen met 8,8 miljoen euro af. Daarentegen stegen de overige bedrijfslasten met 14,9 miljoen euro, voornamelijk door toevoegingen aan de materiële voorzieningen (per saldo 6,5 miljoen euro) en een stijging van zowel de energie- als algemene beheerskosten met respectievelijk 2,1 miljoen euro en 3,3 miljoen euro. Onze liquiditeitspositie heeft zich gunstig ontwikkeld. Eind 2006 bedroeg het saldo liquide middelen 144 miljoen euro,

een toename met 65 miljoen euro. Dit komt enerzijds door een betere beheersing van het werkkapitaal. Anderzijds heeft TNO gelden ontvangen uit het Fonds Economische Structuurversterking (FES), bestemd voor de reeds in 2005 in uitvoering genomen nieuwbouw van een nanofaciliteit in Delft en voor de verplaatsing van de automotieveactiviteiten vanuit Delft naar de regio Eindhoven. Beide operaties worden afgerond in de loop van 2007. Een belangrijk deel van de liquiditeiten wordt in de komende jaren aangewend voor de verplaatsing van de laboratoria van TNO Defensie en Veiligheid van Rijswijk en Ypenburg naar Cromstrijen. Met de betrokken overheden is inmiddels een definitief akkoord bereikt over de financiering van deze verplaatsing. De investeringsuitgaven in 2006 beliepen een bedrag van 47,7 miljoen euro, waarvan 20,8 miljoen euro in gebouwen en vaste technische installaties en 23,4 miljoen euro in technische bedrijfsmiddelen.

TNO is per 1 januari 2007 overgestapt naar een nieuwe financieringsstructuur op basis van vraaggestuurde programma's. Deze vraaggestuurde programma's zijn een uitwerking van de twaalf maatschappelijke en economische thema's uit het Strategisch Plan 2007–2010. Financiering van de vraaggestuurde programma's binnen de twaalf thema's gaat de basis- en doelfinanciering in de strategische periode 2007–2010 vervangen. Daarnaast is er ruimte om onze kennispositie te onderhouden en te ontwikkelen en om daarvoor nieuwe initiatieven te nemen. Deze kennisontwikkeling, onze 'kennis als vermogen', wordt deels gefinancierd binnen de thema's en gaat deels over de thema's heen. De totale overheidsfinanciering voor de periode 2007–2010 bedraagt 30 à 35% van onze omzet, gebaseerd op een groei van de omzet naar circa 600 miljoen euro per jaar.

#### **Medewerkers**

Onze kennisbasis is onlosmakelijk verbonden met onze medewerkers: met hun kwaliteit, met hun brede inzetbaarheid en met hun gerichtheid op samenwerken. Hun creativiteit krijgt de ruimte in een uitdagende werk-omgeving. Zo kunnen wij onze klanten blijven fascineren met onverwachte en integrale oplossingen. Bovendien blijft TNO hierdoor een aantrekkelijke werkgever voor creatieve en ondernemende medewerkers. Wij bieden dan ook een marktconforme beloning, een gezonde balans tussen de collectieve en individuele belangen. Wij investeren veel in de ontwikkeling van onze mensen. Wij investeren circa 5 procent van de loonsom in opleiding en ontwikkeling van talent. Uit het Intermediair Imago Onderzoek 2006 onder academici en hbo'ers bleek TNO op de lijst van favoriete werkgevers gestegen te zijn van de 28ste plaats in 2005 naar de 10de plaats in 2006.

*Veel innovaties ontstaan op de raakvlakken van disciplines. Daarom pakken wij complexe vraagstukken multidisciplinair aan. Dat is de meerwaarde van één TNO.*

*Samenwerking met bedrijven, universiteiten en hbo is in 2006 sterk toegenomen, onder andere via de regionale, nationale en internationale onderzoeks- en innovatieprogramma's.*

In 2006 is een tussentijdse peiling gehouden naar de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers. Omdat hun vertrouwen in het management was afgenomen, worden diverse activiteiten ontplooid om zowel de tevredenheid als het onderling vertrouwen te vergroten. Opvallend is de grote voldoening die de TNO-medewerkers halen uit het werk zelf, zoals ook blijkt uit het Incompany-onderzoek van december 2006.

Het arbeidsvoorwaardenoverleg voor de periode 2007 en verder met de Centrale Ondernemingsraad, was aan het eind van het verslagjaar nog niet afgerond. De gesprekken spitsten zich erop toe de primaire arbeidsvoorwaarden te verbeteren en het pensioen aan te passen naar een meer marktconforme middelloonregeling.

Mede met het oog op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt en de hoge eisen aan de medewerkers, investeert TNO steeds meer in de ontwikkeling van alle medewerkers. In sommige vakgebieden heeft TNO, ondanks het zeer goede imago bij net afgestudeerden, moeite voldoende nieuwe medewerkers te vinden.

In 2006 is het aantal medewerkers afgenomen. Per 31 december 2006 waren 4.356 medewerkers (4.024 fte) in dienst bij de TNO-organisatie. TNO verwelkomde 488 nieuwe medewerkers, terwijl 563 medewerkers de organisatie hebben verlaten. Voor een deel zijn zij in dienst getreden bij TNO Bedrijven BV, bij een van de 11 nieuwe bv's die vanuit TNO zijn opgericht. Bij TNO Bedrijven BV waren bij de geconsolideerde bedrijven 604 mensen (550 fte) in dienst. In 2006 had TNO 59 medewerkers die ook hoogleraar zijn. Zes medewerkers zijn ook lector.

#### **TNO-bedrijfscode**

Integriteit, onafhankelijkheid, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn onze kernwaarden. Maar ook markt- en klantgerichtheid, samenwerken en mensgerichtheid zijn voor ons zeer belangrijk in de dagelijkse bedrijfsvoering. Omdat we het belangrijk vinden dat onze opdrachtgevers op de hoogte zijn van het richtsnoer van ons handelen, hebben we de TNO-bedrijfscode handzaam samengevat. Dat deze bedrijfscode wordt nageleefd, is een belangrijk onderdeel van het succes van onze organisatie.

#### **Communicatie**

De externe communicatiestrategie die we in 2005 hebben ingezet, lijkt resultaten op te leveren. Zowel externe imago-peilingen als ons eigen imago-onderzoek geven aan dat ons, overigens al zeer goede, imago verder verbetert.

Onze communicatiestrategie, gebaseerd op het Strategisch Plan 2007–2010, is en blijft erop gericht TNO te positioneren als één grote multidisciplinaire kennisonderneming in de

(inter)nationale kennisinfrastructuur. Voor de interne communicatie betekent dit dat onze medewerkers zich onderdeel moeten voelen van de TNO-organisatie als geheel. Voor de externe communicatie streven wij ernaar een helder en eenduidig beeld van onze organisatie te geven en ook de impact van ons werk aan te tonen. Wij communiceren vanuit de kernwaarden die we in de TNO-bedrijfscode hebben vastgesteld. Het motto van onze communicatie is 'fascinatie'. Met dit begrip willen wij niet alleen onze medewerkers inspireren, maar ook onze relaties en het algemeen publiek deelgenoot maken van wat ons drijft. Deze fascinatie is onder meer terug te vinden op onze internetsite tno.nl, die helemaal vernieuwd is, en zal ook de rode draad zijn in ons jubileumjaar 2007.

#### **Toekomst**

Nieuwe samenwerkingsverbanden, een nieuwe financieringsstructuur, een goedgekeurd strategisch plan en gunstige financiën. Daarmee was 2006 voor TNO een jaar van mijlpalen. Tegelijkertijd veroorzaakten de veranderingen die met de reorganisatie van 2005 zijn ingevoerd, onzekerheid bij de medewerkers. Wij hebben er vertrouwen in dat onze medewerkers in 2007 de structurele verbeteringen zullen zien.

Onze gezonde financiële situatie biedt ons de ruimte om naast de doelen uit het Strategisch Plan 2007–2010 ook andere ambities in te vullen. De TNO Raad van Bestuur heeft daarom besloten een 'Ontwikkelingssamenwerkingsprogramma' te starten en stelt hiervoor 1,6 miljoen euro beschikbaar gedurende twee jaar. Het is de bedoeling dat binnen dit programma creatieve oplossingen worden aangedragen voor de specifieke problemen van Afrika.

Onder het motto 'de fascinatie van TNO' zijn we al in 2006 begonnen om de viering van ons jubileumjaar in 2007 voor te bereiden. TNO bestaat 75 jaar, en daarom wordt 2007 een feestjaar voor onze organisatie. In het hele jubileumjaar organiseren we verschillende feestelijke activiteiten voor onze stakeholders, medewerkers en oud-medewerkers. De medewerkers van TNO, het ware kapitaal van onze organisatie, zullen bij veel van die activiteiten een centrale rol spelen.

We realiseren ons terdege dat we de afgelopen 75 jaar een prominente plaats konden innemen in de kennisinfrastructuur dankzij de inzet en het enthousiasme van onze medewerkers en dankzij de goede relaties met onze partners. Wij danken hen allen hiervoor.

Delft, 20 maart 2007

Ir. J.C. Huis in 't Veld, voorzitter

Dr. C.M. Colijn-Hooymans

C. van Duyvendijk

*TNO is al een van de meest internationaal georiënteerde 'Europese Research and Technology Organizations'.*



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

In het TNO besluit is ook de samenstelling van de Raad beschreven. Als gevolg van de reorganisatie van Defensie is in 2006 de vertegenwoordiging vanuit de Defensie-organisatie in de Raad gewijzigd. In de nieuwe samenstelling zijn de vertegenwoordigers uit de materieeldirecties van de krijgsmacht delen vervangen door vertegenwoordigers van de Bestuursstaf van het ministerie uit alle 'zuilen'.

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 RDO) in het verslagjaar gebogen over de hierna genoemde onderwerpen.

Het ministerie van Defensie heeft naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie Wijffels een begin gemaakt met de inbedding van haar vraaggestuurde programma's in de nieuwe structuren. Defensie heeft aangegeven de aansturing van al haar onderzoek (ook het onderzoek dat door bijvoorbeeld NLR en MARIN wordt uitgevoerd) binnen vergelijkbare structuren te gaan onderbrengen. De concrete gevolgen hiervan voor de overlegstructuren van TNO en Defensie zullen in het komende jaar duidelijk worden.

In 2006 is wederom een sterkere behoefte aan defensieonderzoek geconstateerd dan gepland (circa 10% extra). De toegenomen vraag kon voor een deel worden opgevangen door herplanning van het andere onderzoek. De toegenomen vraag van het defensieonderzoek en overige onderzoek zet de bestaande capaciteit onder grote druk, temeer omdat werving moeilijk is.

De samenwerkingsovereenkomst tussen Clingendael en TNO betreffende het Clingendael Centrum voor Strategische Studies (CCSS) liep per 1 september 2006 af. Eind juli van dat jaar gaf Clingendael aan de samenwerking niet te willen verlengen. Deze ontwikkeling kwam voor TNO toch nog onverwacht. Wederzijds gevoelde bezwaren van bestuurlijke, organisatorische en financiële aard stonden ongewijzigde continuering van het CCSS in de weg. TNO en Clingendael zijn er helaas niet in geslaagd een voor beide partijen aanvaardbare oplossing voor deze problemen te

vinden. TNO is derhalve voornemens het gedachtegoed van het CCSS onder eigen verantwoordelijkheid en onder een nieuwe naam voort te zetten. Duidelijk is echter dat het CCSS in een bestaande behoefte voorzag en zich een positie in de onderzoekswereld had verworven.

De herhuisvesting van de business units 'Bescherming, Munitie en Wapens' en 'Biologische en Chemische Bescherming' vanuit Rijswijk en Ypenburg naar Cromstrijen heeft in het afgelopen jaar veel aandacht gevraagd. Eind 2005 bestond de overtuiging dat het traject in de loop van 2006 succesvol zou kunnen worden afgerond met het ondertekenen van een convenant tussen alle betrokken partijen. Daarmee moeten partijen instemmen met de herhuisvesting en de voorwaarden waaronder deze gaat geschieden. Deel hiervan betreft de aankoop van de benodigde grond in de gemeente Cromstrijen. Aan het einde van het verslagjaar was het convenant echter nog niet ondertekend. Toch blijft de verwachting dat het traject op korte termijn succesvol zal worden afgesloten.

Zoals eerder vermeld, is in 2006 de samenstelling van de Raad ingrijpend gewijzigd, zowel in personen, alsook in de functies die de leden bekleden. Hierdoor is in het verslagjaar afscheid genomen van de volgende vertegenwoordigers in de Raad:

- het Hoofd Directeur Materieel, Schout bij Nacht D. van Dord
- de Directeur Materieel van de Koninklijke Luchtmacht, Generaal-majoor E.H. Evers
- de Directeur Materieel van de Koninklijke Marine, Schout bij Nacht P. Bedet
- het Hoofd van de Stafafdeling van Conceptuele Zaken, kolonel M.J.H. van Uhm
- de Directeur Plannen en Beleidsontwikkeling van de Hoofd Directie Personeel, Brigade-generaal mr. J.P. Spijk
- de voorzitter van de Programma-adviesraad van voormalig TNO-FEL prof. dr. ir. E. Backer
- de voorzitter van de Programma-adviesraad van voormalig TNO-TM ir. drs. P.D. van der Koogh
- het bijzonder lid prof. dr. R. de Wijk.

De nieuwe samenstelling van de Raad vindt u elders in dit jaarverslag.

Delft, 20 maart 2007

Namens TNO Raad voor het Defensieonderzoek  
C. van Duyvendijk, voorzitter



TNO is een publiekrechtelijke rechtspersoon met als kerntaak het dienstbaar maken van het toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek aan het algemeen belang. Deze taak is terug te vinden in de TNO wet. Deze wet bepaalt tevens de inrichting van de organisatie en de verhouding tot de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). TNO functioneert onder de ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van OCW maar voert als organisatie zelfstandig haar taken uit.

De TNO Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op het strategische en organisatorische beleid van de TNO Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken in de organisatie en de daaraan verbonden deelnemingen. De RvT controleert en adviseert de RvB en vervult daarbij een klankbordfunctie. De leden van de RvT worden bij koninklijk besluit benoemd. De minister van OCW heeft een recht van voordracht voor de voorzitter en drie leden, waarbij geldt dat de Centrale Ondernemingsraad (COR) een recht van aanbeveling heeft voor een van die drie leden. De minister van Economische Zaken heeft een recht van voordracht voor de overige drie leden. Uit de TNO wet volgt dat de leden van de RvT worden benoemd voor een zittingsperiode van vijf jaar en eenmaal kunnen worden herbenoemd.

In 2006 bestond de RvT uit zeven leden. Per 1 juli 2006 is de heer H.W. Broeders benoemd als lid van de RvT. De heer drs. A.H.J. Risseeuw is na 10 jaar eervol ontslag verleend. Mevrouw ir. J.M. Leemhuis-Stout werd per 1 maart 2006 voor een tweede termijn herbenoemd als voorzitter. De RvT heeft in 2006 vijf keer regulier vergaderd en heeft met enkele leden tweemaal een bijeenkomst met de COR bijgewoond. De RvT wordt ondersteund door twee commissies: de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De commissies, waarin de leden van de RvT zitting hebben, bereiden de besluitvorming voor in de RvT en zijn niet bevoegd om zelfstandig beslissingen te nemen. De samenstelling, taken en verantwoordelijkheden van beide commissies zijn in afzonderlijke reglementen vastgelegd. In januari 2007 heeft de RvT zijn onderling functioneren besproken.

In januari 2006 werd een bedrijfscode geïntroduceerd waarin de gedragsregels en waarden van TNO staan beschreven. De kernwaarden van TNO zijn: integriteit, onafhankelijkheid, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In de bedrijfscode is tevens een klokkenluidersregeling opgenomen die de medewerkers van TNO een procedure biedt om vermeende misstanden binnen de organisatie te melden. In 2006 is de RvT in overleg getreden met de minister van OCW om te komen tot een convenant waarin de relatie tussen het

interne en externe toezicht nader zou worden ingevuld en vastgelegd. Tevens verzocht de RvT om decharge. Bij brief van 15 mei 2006 heeft de minister van OCW laten weten dat de TNO wet geen mogelijkheden biedt voor decharge. De RvT beraadt zich momenteel over een alternatieve invulling van decharge. De minister van OCW stelde tevens in haar brief vast dat voor de nadere invulling van de relatie tussen de RvT en de minister van OCW kan worden volstaan met een aantal aanvullingen in het interne reglement van de RvT. 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. De door de RvT goedgekeurde 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 de door het ministerie van OCW beschikbaar gestelde basisfinanciering. Deze audit is gebaseerd op het controle protocol TNO, zoals overeengekomen tussen OCW, de accountant en TNO. Voor de controle van de jaarrekening 2006 heeft de RvT, net zoals in 2005, KPMG aangewezen als accountant.

Met ingang van 1 maart 2006 is de Wet openbaarmaking van uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) van kracht. TNO valt als een bij wet opgerichte organisatie onder de werkingssfeer van de WOPT en dient daarom in het jaarverslag informatie te verstrekken over de functies waarvan de bezoldiging de zogenaamde Balkenende-norm overschrijdt. De drie individuele leden van de RvB worden bij Koninklijk Besluit voor onbepaalde tijd benoemd. Twee leden, onder wie de voorzitter, worden voorgedragen door de minister van OCW, het derde lid wordt voorgedragen door de minister van Defensie. Tussen de minister van OCW en de RvB heeft in 2006 tweemaal bestuurlijk overleg plaatsgevonden. Het reglement inzake de taken en verantwoordelijkheden, besluitvorming en nevenfuncties van de RvB werd op 7 maart 2006 door de RvB vastgesteld en door de RvT goedgekeurd in zijn vergadering van 15 maart 2006. In dezelfde vergadering heeft de RvT de jaarrekening van TNO over 2005 goedgekeurd. Deze goedkeuring heeft tevens geleid tot decharge door de RvT aan de RvB voor het door hem gevoerde bestuur en beleid in 2005.

Delft, 20 maart 2007

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 2006 zijn:

#### Naam

Prijs – Toekennende organisatie

#### Jeroen Theeuwes

KIVI NIRIA afstudeerprijs Elektrotechniek – KIVI NIRIA

#### Wil de Gids

AIVC 'lifetime award' – Air Infiltration and Ventilation Centre (AIVC)

#### Sanne de Vries

'Excellente Onderzoeker 2006 TNO' – TNO Raad van Bestuur

#### Paul de Vreede

Dr. Sijmen Duursma Prijs 2006 – Osteoporose Stichting

#### Marc van Heijningen en José Lorga

Paperprijs – European Microwave Integrated Circuit Conference en de European Radar Conference

#### Wim Lichtendonk en Rob Hamer

WCFS-Patentprijs – Wageningen Centre for Food Sciences (WCFS)

#### Ruud Woutersen

Lid namens Nederland van de Scientific Committee for Occupational Exposure Limits to Chemical Agents (SCOEL) – ministerie van SZW

#### Rik Knoppers

RTAM/SME Dick Aubin Distinguished Paper Award 2006 Society of Manufacturing Engineers

#### Luuk Simons

'Best Paper Award' – IBM e-Business Conference

#### David Langley en Nico Pals

'Outstanding Paper of the Year Award 2005' – European Journal of Innovation Management

#### Johan Peekstok

'Excellence Award' – International Training Exhibition and Conference

#### Oscar Abbink

Publicatieprijs 2004 – Netherlands Journal of Geosciences/Geologie en Mijnbouw (NJG)

#### Menno van Benthem (aio)

Tweede prijs scriptie Maatschappelijke Verantwoordelijkheid – Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen

#### Marc Steen

Essaywedstrijd over Open Innovatie – Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT)

#### Elise Buiting

Tweejaarlijkse dr. A.J. Swaakprijs voor onderzoek over Jeugdgezondheidszorg – Stichting dr. A.J. Swaakprijs

#### Age Smilde

Achievements in Chemometrics Award – Eastern Analytical Symposium 2006

#### Evelien de Boer

Jan Swammerdam Fertiliteitsprijs – Organon Nederland

#### Joline Beulens

Foppe ten Hoorprijs voor innovatief voedingsonderzoek – NWO

#### Robert Westers, Berco Beute, Erik van Essen, Kobus Smit en Frens Jan Rumph

'What caught my eye Award' – IBC beurs 2006

#### Adriano Meta

Young Engineer Award – European Radar Conference (EuRAD)

#### Béate Heru Utomo (aio)

Paper prijs – Aeroballistic Range Association (ARA)

#### Frank Schuren

'Best Research' prijs – Interscience Conference on Antimicrobial Agents and Chemotherapy 2006 (ICAAC)

#### Wim van der Heijden

Fellowship – Royal Institute of Navigation

#### Esther Hagen

Beste afstudeeropdracht Multi Scale Physics – TU Delft

#### John Vissers

Spykerprijs 2006 beste WO-afstudeerprestatie Autotechniek – KIVI NIRIA

TNO werkt met zevenentwintig duidelijk herkenbare entrees tot haar kennis en expertise: de zogenoemde markten.

### **Arbeid**

TNO brengt innovaties tot stand die de optimale inzet van mensen in hun werk bevorderen en waarborgen; iedereen moet gezond, veilig, productief en tot op hogere leeftijd met plezier kunnen werken. Wij zetten onze unieke combinatie van kennisontwikkeling, onderzoek, advisering en implementatie in voor overheden, maatschappelijke- en arbeidsorganisaties, in nationale en internationale netwerken.

### **Automotive**

De belangrijkste uitdaging waar de automotive-sector voor staat is 'sustainable growth'. TNO levert een grote bijdrage aan het ontwikkelen van veiligere, schonere, zuinigere en duurzame transportmiddelen. TNO heeft een sterke internationale positie door expertise op gebied van 'control systems' ontwikkeling, simulatie, tests en validatie op het gebied van 'Integral Safety' en 'Sustainable Powertrains'.

### **Bodem en water**

De maatschappij staat voor grote uitdagingen om een veilig, schoon en duurzaam gebruik van bodem en water in delta's te waarborgen. Er is een toenemende druk op de boven- en ondergrondse ruimte en een groeiende vraag naar grondstoffen zoals bouwmaterialen, (grond)water en energie die uit dezelfde ondergrond komen, met conflicterende belangen in de ruimtelijke ordening. TNO biedt hoogwaardige expertise in bodem- en (grond)watersystemen, waterzuivering en ruimtelijke ordening om deze uitdagingen aan te gaan.

### **Bouw**

Overheden en bedrijven staan voor de opgave om de gebouwde omgeving verder te ontwikkelen op basis van gebruikerswensen, maatschappelijke waarde en economisch rendement. TNO wil samen met die partijen richting geven aan de benodigde vernieuwing. We ontwikkelen voor hen nieuwe materialen, bouwsystemen en -processen die beter presteren, en duurzamer en veiliger zijn. We streven daarbij naar lagere life cycle kosten, een beter binnenklimaat en een betere energieperformance van gebouwen.

### **Chemie**

Op het gebied van chemie heeft TNO brede expertise in huis die toepasbaar is in de gehele keten, van idee tot industrieel proces, inclusief veiligheidsaspecten en registratie. Het best komt dat tot zijn recht in partnerships met innovatieve chemische bedrijven.

### **Defensie**

TNO is strategisch partner van het ministerie van Defensie en ondersteunt het ministerie en de krijgsmachtonderdelen in die hoedanigheid als adviseur, innovator en technologische vraagbaak. Die rol is van toenemend belang in een samenleving die om een andere, deels nieuwe krijgsmacht vraagt. Onderwerpen zijn militair optreden, militaire middelen, commandovoering en operationele besluitvorming, dreiging en bescherming, opleiding en training.

### **Defensie-industrie**

Samen met de nationale en internationale defensiegerelateerde industrie, waaronder midden- en kleinbedrijf, ontwikkelt TNO kennis, producten en diensten die relevant zijn voor krijgsmachten en veiligheidsorganisaties. Wij participeren in internationale materieelontwikkelingsprogramma's, veelal ingegeven door het European Defence Agency, de NAVO of de ministeries van Defensie.

### **Farma**

De farmaceutische en biotechnologische industrie weet TNO als innovatieve partner te waarderen. Samen met internationale klanten ontwikkelt TNO nieuwe geneesmiddelen. Vanuit onze kantoren in Nederland, de Verenigde Staten en Japan ondersteunen wij farmaceutische en biotechnologische bedrijven met direct toepasbare kennis.

### **High-end equipment**

Op deze markt is veel bedrijvigheid, zowel van grote als van kleinere bedrijven. Samen met hen ontwikkelt TNO tal van geavanceerde producten, variërend van micro-devices en geavanceerde meetinstrumenten tot apparatuur voor de halfgeleiderindustrie. TNO heeft inmiddels zeer veel ervaring op het gebied van optische instrumentatie, mechatronische producten en 'embedded systems'.

## **ICT**

TNO staat verschillende maatschappelijke en economische sectoren met raad en daad terzijde bij de succesvolle toepassing, inbedding en adoptie van ICT. Onze inbreng hierbij is pragmatisch en gericht op het toepassen van state-of-the-art-technologie voor business development. Veel aandacht is er voor de praktische consequenties voor bedrijfsvoering en de toekomstvastheid van oplossingen.

## **Luchtvaart**

Bij het ontwerp en de productie van nieuwe vliegtuigen worden flexibiliteit in de productieprocessen, het gebruik van nieuwe materialen, hoge betrouwbaarheid, milieuvriendelijkheid en lage onderhoudskosten de doorslaggevende factoren. TNO is in staat om op al deze terreinen zowel producenten als afnemers te ondersteunen, niet alleen op de militaire, maar ook op de civiele markt.

## **Maritiem**

Nederland kent traditioneel een bruisende maritieme bedrijvigheid. TNO zet haar uitgebreide militaire en civiele maritieme kennis in voor de scheepsbouw, de binnenvaart, havens en waterwegen, maritieme dienstverlening, off-shore, visserij, watersportindustrie en zeescheepvaart. We zijn voor overheden en bedrijven partner voor innovatie, toeleverancier van specifieke expertises. Ook de Koninklijke Marine maakt veelvuldig gebruik van onze kennis en expertise.

## **Medical**

Onze expertise op het gebied van nanotechnologie, microsysteemtechnologie en mechatronica wordt in nauwe samenwerking met zorgaanbieders en producenten toegepast. In de medische zorg richten wij onze aandacht op kostenefficiëntie, snellere behandeling, effectievere medicijnen en ondersteunende technologie voor de thuiszorg.

## **Milieu en leefomgeving**

Onze mobiliteit, huishoudens en industriële activiteiten belasten het milieu. TNO werkt aan oplossingen voor de vraagstukken die daardoor ontstaan. Onze expertise richt zich op emissies van geluid en milieubelastende stoffen, de invloed hiervan op de omgeving en de effecten op de mens. Aandachtsgebieden zijn voorts het beoordelen en beheersen van veiligheids- en milieurisico's ten gevolge van ongevallen met (milieu)gevaarlijke stoffen.

## **Olief en gas**

Een goed gebruik van de natuurlijke bestaansbronnen is van groot belang voor de Nederlandse samenleving en economie. Om te kunnen voldoen aan een steeds grotere vraag, moet geproduceerd worden uit kleine, dan wel complexe reservoirs. Voor een duurzame en economische exploitatie van deze reservoirs zijn geheel nieuwe concepten voor winningssystemen noodzakelijk. TNO werkt op deze gebieden voor zowel de olie- en gasindustrie als voor de nationale beheerders van de ondergrondse voorraden.

## **Preventie en zorg**

De gezondheidszorg staat voor een aantal grote uitdagingen. TNO werkt samen met bedrijven, overheden, zorginstellingen en fondsen om de kwaliteit, effectiviteit en veiligheid in de gezondheidszorg te bevorderen. Op het gebied van Preventie en zorg leveren wij onderzoek, advisering, monitoring, begeleiding en training op maat, resulterend in praktisch hanteerbare en creatieve oplossingen. Speerpunten zijn: Jeugd, Gezond door bewegen en Kwaliteit in de zorgsector.

## **Procesindustrie**

Nederland heeft een aantal toonaangevende multinationals in de procesindustrie. Binnen TNO is veel kennis beschikbaar voor deze markt. Expertisegebieden zijn bioconversie en scheidingstechnieken, milieukwaliteit en omgeving, risicomanagement milieu en veiligheid, en de ontwikkeling en optimalisatie van productieprocessen. Onder onze klanten bevinden zich bedrijven uit de chemische industrie, de watergerelateerde industrie, de olie- en gasindustrie en de producenten van reststoffen en gebruikers van duurzame grondstoffen.

## **Ruimtevaart**

Op deze markt heeft TNO al meer dan dertig jaar een internationaal leidende positie. Wij ontwikkelen specifieke optische meetinstrumenten, bijvoorbeeld voor observatie van de aarde vanuit de ruimte. Hiervoor maken wij ook de instrumenten die satellieten kalibreren vanaf de aarde. Wij werken veelal in internationaal verband, bijvoorbeeld met de European Space Industry, maar ook voor het bedrijfsleven.

### **Sport**

Kleding die sportblessures helpt te voorkomen of een apparaatje dat precies registreert op welk moment een sporter een verkeerde houding aanneemt. Dit zijn voorbeelden van innovaties op het gebied van sport, die de komende jaren een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Sporters willen hoger, sneller en verder. TNO heeft de expertise in huis om hierin te adviseren.

### **Telecommunicatie**

Voor kabelmaatschappijen, vaste en mobiele operators, service providers, beleidsmakers en telecombedrijven is TNO dé innovatiepartner. In toenemende mate zijn ook contentleveranciers onze klant. TNO heeft een breed palet aan expertises in huis om een nieuwe telecommunicatiedienst te bouwen of een bestaande dienst of infrastructuur te optimaliseren. Dit omvat kennis op het terrein van techniek, processen, organisatie, financiën, regelgeving, markt en gebruiker.

### **Veiligheid**

In ons land neemt de dreiging van incidenten als gevolg van calamiteiten en terrorisme toe. TNO levert kennis en advies die bijdragen aan een veiliger Nederland. Geavanceerde technologie en kennis van processen zijn hierbij een noodzakelijke voorwaarde. TNO speelt daarbij verschillende rollen: van kenniscentrum tot denktank, van onpartijdige scheidsrechter tot certificerend instituut.

### **Verkeer en vervoer**

Verkeer en vervoer vormen de ruggengraat van onze mobiele samenleving. De vraagstukken op dit gebied zijn vaak complex en vragen dan ook innovatieve multidisciplinaire oplossingen. TNO houdt zich bezig met innovatief beleidsonderzoek en beleidsadvisering voor overheden en het bedrijfsleven. Het werk is gericht op het verbeteren van de kwaliteit en de efficiëntie van verkeers- en vervoerssystemen.

### **Voeding**

Gezondheid, veiligheid, kwaliteit en product- en procesinnovatie zijn belangrijke issues op het gebied van voeding. TNO helpt bedrijven en overheden met advies en onderzoek om hun doelen op het gebied van gezonde en veilige voeding te verwezenlijken. Daarnaast onderzoekt en ontwikkelt TNO innovatieve voedingsconcepten die aansluiten op marktbehoeften.



# Geconsolideerde balans per 31 december 2006

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

	31-12-2006	31-12-2005
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	4.238	2.850
Materiële vaste activa	214.736	205.048
Financiële vaste activa	4.715	4.448
	223.689	212.346
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden en onderhanden werken	-17.256	-5.943
Vorderingen	89.722	103.201
Liquide middelen	143.960	79.022
	216.426	176.280
<b>Totaal</b>	<b>440.115</b>	<b>388.626</b>
<i>Als volgt gefinancierd:</i>		
<b>Eigen vermogen:</b>		
- Algemene reserve	138.968	131.266
- Bestemmingsreserves	55.162	50.024
	194.130	181.290
Belang derden	293	223
Egalisatierekening investeringsmiddelen	23.337	10.822
Voorzieningen	41.699	46.384
Langlopende schulden	11.763	11.600
Kortlopende schulden	168.893	138.307
<b>Totaal</b>	<b>440.115</b>	<b>388.626</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2006

(in EUR x duizend)

		2006	2005
Omzet	569.579		561.906
Overige bedrijfsopbrengsten	9.134		4.786
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>578.713</b>	<b>566.692</b>
Directe projectkosten	-71.814		-66.603
Personele lasten	-348.898		-357.734
Afschrijving immateriële vaste activa	-753		-220
Afschrijving materiële vaste activa	-30.557		-30.793
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-		-2.620
Overige bedrijfslasten	-116.187		-101.337
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>-568.209</b>	<b>-559.307</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>10.504</b>	<b>7.385</b>
Rentebaten		3.659	2.040
Rentelasten		-894	-705
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>		<b>13.269</b>	<b>8.720</b>
Belastingen		-746	-624
Resultaten financiële vaste activa		506	-239
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>13.029</b>	<b>7.857</b>
Belang derden		22	23
<b>Resultaat</b>		<b>13.051</b>	<b>7.880</b>
<b>Resultaatbestemming:</b>			
<b>Resultaat</b>		<b>13.051</b>	<b>7.880</b>
Dotatie aan:			
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel	-		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie	-182		-
- bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking	-1.560		-
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie	-6.903		-5.939
		-8.645	-5.939
Ottrekking aan:			
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's civiel	-		-
- bestemmingsreserve bedrijfsrisico's defensie	-		-
- bestemmingsreserve nieuwbouw defensie	3.507		977
		3.507	977
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserves</b>		<b>7.913</b>	<b>2.918</b>
Mutatie algemene reserve		-7.913	-2.918
		-	-



(in EUR x duizend)

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2006	2005
Resultaat	13.051	7.880
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	32.287	32.081
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-	2.620
Mutatie voorzieningen	-4.685	-5.033
Mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen	12.515	-1.023
Mutatie werkkapitaal, exclusief liquide middelen	55.378	109
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>108.546</b>	<b>36.634</b>
Netto-investeringen in immateriële vaste activa	-2.141	-2.031
Netto-investeringen in materiële vaste activa	-41.222	-30.488
Netto-investeringen in deelnemingen	-445	-351
Koersverschillen bij omrekening buitenlandse deelnemingen	-211	-9
Mutatie overige leningen	178	311
Mutatie belang derden	70	23
<b>Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten</b>	<b>-43.771</b>	<b>-32.545</b>
Mutatie langlopende schulden	163	2.913
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>163</b>	<b>2.913</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>64.938</b>	<b>7.002</b>

## Overzicht totaalresultaat

	2006	2005
Geconsolideerd netto-resultaat na belastingen	13.051	7.880
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen <sup>1)</sup>	-211	-9
<b>Totaalresultaat</b>	<b>12.840</b>	<b>7.871</b>

<sup>1)</sup> Koersverschillen bij omrekening buitenlandse deelnemingen

## Algemeen

Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. Waar nodig zijn de cijfers van vorig jaar voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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 nieuwe RJ 271 Personeelsbeloningen niet van toepassing verklaard voor de Organisatie TNO. De effecten hiervan zijn opgenomen onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

## Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Organisatie TNO en haar groepsmaatschappijen. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen, waarin een meerderheidsbelang wordt gehouden, of waarin op een andere wijze een overwegende invloed wordt uitgeoefend.

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. 50 en 51.

De deelnemingen European Space Incubator Fund B.V., European Space Incubator Management B.V., SU Biomedicine B.V., ConsumersVoice B.V., SOWNet Technologies B.V., S&D Solutions B.V. en O2 View B.V. zijn niet geconsolideerd in verband met de geringe omvang van de activiteiten.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva zijn gebaseerd op historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

## Grondslagen voor de resultaatbepaling

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 basisfinanciering en doelfinanciering. Deze middelen worden naar rato van de verrichte werkzaamheden als omzet verantwoord. Onder directe projectkosten worden verstaan de materiële kosten (incl. uitbestede werkzaamheden) welke direct aan een project worden toegerekend. Bij deelnemingen, waarin géén meerderheidsbelang wordt gehouden en waarin géén invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden dividenduitkeringen als resultaat aangemerkt.

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

## Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta

De uit transacties in vreemde valuta voortvloeiende kosten en opbrengsten, respectievelijk vorderingen en schulden worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum, respectievelijk balansdatum. Voor zover echter ter dekking van het koersrisico op de in vreemde valuta luidende vorderingen en schulden termijntransacties zijn aangegaan, wordt daarmee voor de resultaatbepaling rekening gehouden. Koersverschillen worden onder de financiële baten en lasten ten gunste respectievelijk ten laste van de winst- en verliesrekening over de per balansdatum afgesloten verslagperiode gebracht. De in vreemde valuta luidende posten van de balans van zelfstandige buitenlandse deelnemingen worden alle omgerekend tegen de koers per balansdatum. De in vreemde valuta uitgedrukte posten in de winst- en verliesrekening van zelfstandige buitenlandse deelnemingen worden omgerekend tegen de gemiddelde koers over de verslagperiode.

Koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse deelnemingen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht. Hetzelfde geldt

voor omrekeningsverschillen op leningen aan de zelfstandige buitenlandse deelnemingen.

## Vaste activa

### 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.

### Materiële vaste activa

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

### Materiële vaste activa

Gehanteerde afschrijvingspercentages:	2006	2005
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	20	20
Inventaris	10	10

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden als volgt gewaardeerd:

– deelnemingen:

- waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens nettovermogenswaarde methode;
- waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, eventueel verminderd voor duurzame waardevermindering.

– leningen en vorderingen: op nominale waarde, zo nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

### Duurzame waardevermindering en vervreemding van vaste activa

TNO verantwoordt immateriële, materiële en financiële vaste activa in overeenstemming met de Richtlijnen Financiële Verslaggeving TNO. Volgens deze grondslagen dienen activa met een lange levensduur te worden beoordeeld op impairment 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 constante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren (reële waarde). Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de constante waarde van de geschatte toekomstige kasstroom wordt een bedrag voor impairment ten laste van het resultaat geboekt voor het verschil tussen de boekwaarde en de reële waarde van het actief.

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd op boekwaarde of lagere marktwaarde, onder aftrek van verkoopkosten.

## Vlottende activa

### Voorraden en onderhanden werken

De grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. 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.

### Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. Latente belastingvorderingen als gevolg van tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van een actief of passief in de balans en de fiscale waarde worden gewaardeerd op nominale waarde.

### 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 Raad van Bestuur te bepalen percentage (2006: 1%) 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 2006 is, in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een bestemmingsreserve ontwikkelingssamenwerking gevormd van EUR 1,6 miljoen voor toekomstig

uit te voeren projecten met betrekking tot ontwikkelings-samenwerking.

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.

### Egalisatierekening investeringsmiddelen

Door de Rijksoverheid of derden ter beschikking gestelde middelen ten behoeve van specifieke investeringen in immateriële of materiële vaste activa worden in de balans gepassiveerd en naar rato van de afschrijving op de desbetreffende vaste activa ten gunste van het resultaat gebracht.

### Voorzieningen

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 interestpercentage gehanteerd van 4.

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 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.

## Belastingen

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

Door TNO Bedrijven B.V. wordt voor 99% deelgenomen in TNO Deelnemingen B.V. Deze deelneming alsmede alle daaronder vallende Nederlandse dochterondernemingen zijn wel onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

De belastingen worden berekend tegen de in de betreffende landen van toepassing zijnde tarieven, met inachtneming van bijzondere belastingfaciliteiten.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening is, overeenkomstig de geldende grondslagen, op onderdelen gebruik gemaakt van bepaalde schattingen en veronderstellingen welke mede bepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

(in EUR x duizend)

**Immateriële vaste activa**

Verloop van de immateriële vaste activa in 2006

	Goodwill	Software	Totaal
<b>Stand per 31-12-2005</b>			
Aanschaffingsprijs	144	3.468	3.612
Afschrijvingen	-144	-618	-762
<b>Boekwaarde</b>	<b>-</b>	<b>2.850</b>	<b>2.850</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>			
Investerings	850	1.291	2.141
Afschrijvingen	-93	-660	-753
	<b>757</b>	<b>631</b>	<b>1.388</b>
<b>Stand per 31-12-2006</b>			
Aanschaffingsprijs	994	4.759	5.753
Afschrijvingen	-237	-1.278	-1.515
<b>Boekwaarde</b>	<b>757</b>	<b>3.481</b>	<b>4.238</b>

## Materiële vaste activa

Verloop van de materiële vaste activa in 2006

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfs- middelen	Inventaris	Totaal
<b>Stand per 31-12-2005</b>					
Aanschaffingsprijs	193.621	89.201	269.331	25.739	577.892
Afschrijvingen	-100.516	-48.304	-217.572	-15.982	-382.374
Activa in aanbouw en ontwikkeling	7.228	1.746	556	-	9.530
<b>Boekwaarde</b>	<b>100.333</b>	<b>42.643</b>	<b>52.315</b>	<b>9.757</b>	<b>205.048</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>					
Investeringsen	1.238	3.556	22.072	1.364	28.230
Desinvesteringen	-1.081	-510	-2.636	-121	-4.348 <sup>1)</sup>
Reclassificatie aanschaffingsprijs	98	-	2.322	441	2.861
Reclassificatie cumulatieve afschrijving	-98	-	-2.322	-441	-2.861
Afschrijvingen	-4.584	-5.047	-19.822	-2.081	-31.534
Activa in aanbouw en ontwikkeling	14.265	1.782	1.293	-	-17.340
	<b>9.838</b>	<b>-219</b>	<b>907</b>	<b>-838</b>	<b>9.688</b>
<b>Stand per 31-12-2006</b>					
Aanschaffingsprijs	192.665	91.950	277.647	26.657	588.919
Afschrijvingen	-103.987	-53.054	-226.274	-17.738	-401.053
Activa in aanbouw en ontwikkeling	21.493	3.528	1.849	-	26.870
<b>Boekwaarde</b>	<b>110.171</b>	<b>42.424</b>	<b>53.222</b>	<b>8.919</b>	<b>214.736</b>
1) Waarvan:					
Aanschaffingsprijs	-2.292	-807	-16.078	-887	-20.064
Afschrijvingen	1.211	297	13.442	766	15.716
	<b>-1.081</b>	<b>-510</b>	<b>-2.636</b>	<b>-121</b>	<b>-4.348</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 2006 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 15,5 miljoen (2005: EUR 16,9 miljoen), waarvan TNO uitsluitend de economische eigendom heeft.

## Financiële vaste activa

	Niet-geconsolideerde deelnemingen		Overige	Totaal
	Aandeel in vermogen	Leningen	leningen	
<b>Stand per 31-12-2005</b>	1.568	1.592	1.288	4.448
Verwerving/verstrekking	1.234	-89	178	1.323
Verkoop/aflossing	-244	-105	-356	-705
Waardeverminderingen	-	-101	-	-101
Resultaat deelnemingen	-250	-	-	-250
<b>Stand per 31-12-2006</b>	<b>2.308</b>	<b>1.297</b>	<b>1.110</b>	<b>4.715</b>

Onder deelnemingen zijn begrepen de participaties van TNO en TNO Bedrijven B.V. Van de leningen heeft EUR 0,9 miljoen een looptijd langer dan een jaar. Van de overige leningen heeft EUR 0,8 miljoen een looptijd langer dan een jaar. De lijst van deelnemingen, waarin door TNO middellijk en onmiddellijk wordt geparticipeerd, is opgenomen op pagina 50 en 51.

## Voorraden en onderhanden werken

	31-12-2006	31-12-2005
Grond- en hulpstoffen	290	259
Onderhanden werken	-17.546	-6.202
<b>Totaal</b>	<b>-17.256</b>	<b>-5.943</b>
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	395.084	1.149.128
Af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-412.630	-1.155.330
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-17.546</b>	<b>-6.202</b>
Saldo onderhanden werken > 0	62.644	61.574
Saldo onderhanden werken < 0	-80.190	-67.776
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-17.546</b>	<b>-6.202</b>

## Vorderingen

	31-12-2006	31-12-2005
Vorderingen inzake opdrachten	76.614	81.150
Vorderingen deelnemingen	732	973
Latente belastingvordering	-128	-128
Overige vorderingen	6.004	13.293
Overlopende activa	6.500	7.913
<b>Totaal</b>	<b>89.722</b>	<b>103.201</b>

## Liquide middelen

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van EUR 75 miljoen begrepen die in tranches tot en met mei 2007 aflopen. De overige liquide middelen zijn terstond opeisbaar.



## Algemene reserve

	2006	2005
Stand per 1 januari	131.266	128.357
Koersverschillen bij omrekening buitenlandse deelnemingen	-211	-9
Resultaatbestemming	7.913	2.918
<b>Stand per 31 december</b>	<b>138.968</b>	<b>131.266</b>

## Bestemmingsreserves

	Stand per 31-12-2005	Onttrokken in 2006	Toegevoegd in 2006	Stand per 31-12-2006
Bedrijfsrisico's civiel	9.113	-	-	9.113
Bedrijfsrisico's defensie	2.318	-	182	2.500
Ontwikkelingssamenwerking	-	-	1.560	1.560
Nieuwbouw defensie	38.593	3.507	6.903	41.989
<b>Totaal</b>	<b>50.024</b>	<b>3.507</b>	<b>8.645</b>	<b>55.162</b>

## Egalisatierekening investeringsmiddelen

	2006	2005
Stand per 1 januari	10.822	11.845
Toegekende middelen t.b.v. materiële vaste activa	13.492	45
	<b>24.314</b>	<b>11.890</b>
Vrijval ten gunste van het resultaat	-977	-1.068
<b>Stand per 31 december</b>	<b>23.337</b>	<b>10.822</b>

## Vorzieningen

	Stand per 31-12-2005	Onttrokken in 2006	Toegevoegd in 2006	Stand per 31-12-2006
Sociale verplichtingen	4.919	1.214	943	4.648
Claims	1.356	198	2.701	3.859
Reorganisaties	27.464	15.008	3.386	15.842
Leningen deelnemingen	21	-	1	22
Pensioenen	314	14	-	300
Groot onderhoud	6.194	3.328	3.667	6.533
Overige	6.116	1.821	6.200	10.495
<b>Totaal</b>	<b>46.384</b>	<b>21.583</b>	<b>16.898</b>	<b>41.699</b>

Van de voorzieningen heeft circa EUR 18,0 miljoen een langlopend karakter (2005: EUR 19,9 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 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 het Pensioenfonds TNO.

De voorziening groot onderhoud is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan over de periode tot en met 2009.

## Langlopende schulden

	31-12-2006	31-12-2005
Leningen:		
Hypothecaire lening	10.900	11.600
Middellang bankkrediet	833	-
Ontwikkelingskredieten	30	-
<b>Totaal</b>	<b>11.763</b>	<b>11.600</b>

Holland Metrology N.V. heeft in de periode tot en met februari 2005 de hypotheekfaciliteit (van ABN AMRO Bank) van EUR 13 miljoen omgezet in een 20-jarige hypotheecaire lineaire lening. De hypotheecaire lening is afgesloten ter financiering van de nieuwbouw/verbouwing in Delft. Holland Metrology N.V. heeft in 2005 en 2006 totaal EUR 1,4 miljoen afgelost. Het kortlopende deel van de lening bedraagt EUR 0,7 miljoen en is gepresenteerd onder de kortlopende schulden (Bankleningen). De gemiddelde rente bedraagt 5,3%.

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 ten minste 35%. Ultimo 2006 bedraagt de solvabiliteit 55%. 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 alsmede het NMI pand te Dordrecht;
- Verpanding van de bedrijfsinventaris van het Van Swindenlaboratorium B.V.;
- Mede hoofdelijke aansprakelijkheid tegenover de bank van NMI Certin B.V. en Verispect B.V.;
- De onroerende zaken in Dordrecht mogen pas worden vervreemd, verhuurd of bezwaard na voorafgaande schriftelijke toestemming van de bank.

Het middellang bankkrediet bestaat uit een driejarige lening (hoofdsom EUR 1,0 miljoen) in april 2006 verstrekt door ABN AMRO Bank aan TNO Automotive International B.V. In 2006 is EUR 0,2 miljoen afgelost. De rente bedraagt 4,4%.

## Kortlopende schulden

	31-12-2006	31-12-2005
Bankleningen	700	813
Crediteuren	38.578	33.786
Schulden deelnemingen	236	206
Belastingen en premies sociale verzekeringen	18.952	17.979
Pensioenen	121	96
Verplichtingen vakantiegeld	9.313	9.980
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	21.260	19.131
Overige schulden	29.130	28.649
Overlopende passiva	50.603	27.667
<b>Totaal</b>	<b>168.893</b>	<b>138.307</b>

De overlopende passiva betreffen in belangrijke mate overlopende overheidsfinanciering, en ontvangen voorschotten in het kader van het Holst Centre en de geplande verhuizing van Automotive.

## 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 sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. TNO heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

### **Marktwaarde**

De marktwaarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Per 31-12-2006 bedraagt zowel de marktwaarde als de contractwaarde van de openstaande USD termijncontracten EUR 2,5 miljoen.

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

In het kader van de financiering van de pensioenen van de medewerkers heeft TNO zich garant gesteld voor een eventuele onderdekking bij de Stichting Pensioenfonds TNO ultimo 2005. De voorlopige dekkinggraad van het pensioenfonds ultimo 2006 (133%) geeft geen aanleiding tot bijstorting. Daarnaast heeft de organisatie TNO zich tot en met 2009 door middel van jaarlijks gemaximeerde bijstortingen van EUR 10 miljoen garant gesteld voor het eventuele nadelige verschil tussen het aanwezige vermogen en de voorziening pensioenverplichtingen van de Stichting Pensioenfonds TNO, een en ander tot een gecumuleerde maximale bijstorting van in totaal EUR 50 miljoen.

Zoals vermeld onder grondslagen is TNO door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vrijgesteld de richtlijn RJ 271 toe te passen. TNO heeft de berekeningen uit hoofde van deze richtlijn laten uitvoeren. De uitkomsten van deze berekening geven aan dat sprake is van een overschot op 31 december 2006 van EUR 91 miljoen (ultimo 2005 een tekort van EUR 69 miljoen).

Per 31 december 2006 bedraagt het totaal aan "operational lease" verplichtingen over de periode 2007 tot en met 2011 circa EUR 8,4 miljoen, waarvan in 2007 EUR 3,3 miljoen vervalt en EUR 5,1 miljoen vervalt tussen de 1 en 5 jaar.

Het totaal aan huurverplichtingen bedraagt EUR 147,1 miljoen, waarvan EUR 15,8 miljoen met een looptijd korter dan een jaar, EUR 51,8 miljoen vervalt tussen 1 en 5 jaar en EUR 79,5 miljoen vervalt na 5 jaar.

Het totaal aan afgegeven bankgaranties bedraagt EUR 8,0 miljoen.

Per 31 december 2006 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen materiële vaste activa EUR 15,8 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.

De totale kredietfaciliteit en bankgarantiefaciliteit bedraagt respectievelijk EUR 55,7 miljoen en EUR 28,2 miljoen.

Het totaal aan borgstellingen bedroeg ultimo 2006 EUR 0,8 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)

## Omzet

	2006	2005
Opbrengsten opdrachten	373.794	366.091
Basisfinanciering	72.809	71.872
Doelfinanciering	122.976	123.943
<b>Totaal</b>	<b>569.579</b>	<b>561.906</b>

In In de omzet is begrepen de mutatie onderhanden werken ad EUR 11,3 miljoen negatief (2005: EUR 1,6 miljoen positief).

De splitsing van de omzet naar kerngebied is als volgt:

	2006	2005
TNO Kwaliteit van Leven	115.808	119.903
TNO Defensie en Veiligheid	138.140	136.002
TNO Industrie en Techniek	135.248	131.980
TNO Bouw en Ondergrond	92.873	92.439
TNO Informatie- en Communicatietechnologie	43.074	41.297
	<b>525.143</b>	<b>521.621</b>
Overige omzet TNO	2.848	7.984
Omzet TNO Bedrijven B.V. en haar groepsmaatschappijen	73.680	65.211
Interne omzet	-32.092	-32.910
<b>Totaal</b>	<b>569.579</b>	<b>561.906</b>

(in EUR x duizend)

## Opdrachten

	2006	2005
De specificatie van de opbrengsten opdrachten naar relevante categorieën luidt:		
<b>Binnenland</b>		
Overheid	92.563	86.737
Bedrijfsleven	159.338	157.547
<b>Totaal Binnenland</b>	<b>251.901</b>	<b>244.284</b>
<b>Buitenland</b>		
Internationale organisaties	24.971	23.673
Overige	96.922	98.134
<b>Totaal Buitenland</b>	<b>121.893</b>	<b>121.807</b>
<b>Totaal</b>	<b>373.794</b>	<b>366.091</b>

## Overige bedrijfsopbrengsten

	2006	2005
Resultaat op verkopen materiële vaste activa	-1.390	-374
Overige opbrengsten	10.524	5.160
<b>Totaal</b>	<b>9.134</b>	<b>4.786</b>

Onder de overige opbrengsten zijn begrepen de inkomsten uit licenties en octrooien van EUR 1,5 miljoen.

## Directe projectkosten

	2006	2005
Huisvestings- en energiekosten	390	530
Materialen	17.450	16.628
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	7.854	6.980
Algemene beheerskosten	15.480	13.796
Uitbestede werkzaamheden	27.184	25.019
Overige lasten	3.456	3.650
<b>Totaal</b>	<b>71.814</b>	<b>66.603</b>

## Personele lasten

	2006	2005
Lonen en salarissen	245.547	254.676
Pensioenlasten	30.008	37.031
Overige sociale lasten	25.676	21.225
Overige personeelslasten	57.576	46.693
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen	1.998	1.075
Aanwending voorzieningen:		
– sociale verplichtingen	-1.214	-1.857
– reorganisaties	-15.008	-16.127
– pensioenen	-14	-483
	<b>344.569</b>	<b>342.233</b>
Dotatie aan voorzieningen:		
– sociale verplichtingen	943	-
– reorganisaties	3.386	15.501
– pensioenen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>348.898</b>	<b>357.734</b>

Het aantal medewerkers (gemiddeld effectief) voor 2006 bedraagt 4.584 (2005: 4.746).

De vergoeding van de actieve leden van de TNO Raad van Bestuur bedraagt EUR 1,0 miljoen (2005: EUR 1,0 miljoen).

De vergoeding van ex-leden van de TNO Raad van Bestuur bedraagt EUR 0,03 miljoen (2005: EUR 0,8 miljoen).

De vergoeding van de leden van de TNO Raad van Toezicht bedraagt in totaal EUR 0,1 miljoen (2005: EUR 0,1 miljoen).

## Afschrijving materiële vaste activa

	2006	2005
Afschrijving op:		
– gebouwen	4.584	4.869
– vaste technische installaties	5.047	4.918
– technische bedrijfsmiddelen	19.822	19.974
– inventaris	2.081	2.100
	31.534	31.861
Vrijval uit:		
– egalisatierekening investeringsmiddelen	-977	-1.068
<b>Totaal</b>	<b>30.557</b>	<b>30.793</b>

## Overige bedrijfslasten

	2006	2005
Huisvestingskosten	41.538	38.779
Materiaalkosten	6.027	5.872
Gebruik technische bedrijfsmiddelen	13.023	11.969
Algemene beheerskosten	34.647	31.346
Uitbestede werkzaamheden	10.813	10.318
Mutaties voorzieningen	6.882	373
Overige lasten	2.196	1.599
Verstrekke bijdragen	1.061	1.081
<b>Totaal</b>	<b>116.187</b>	<b>101.337</b>

## Resultaten financiële vaste activa

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







# Balans per 31 december 2006 van de Organisatie TNO

na resultaatbestemming

(in EUR x duizend)

	31-12-2006	31-12-2005
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	182.814	172.622
Financiële vaste activa	50.061	46.567
	<b>232.875</b>	<b>219.189</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorraden en onderhanden werken	-17.379	-6.759
Vorderingen	79.454	89.650
Liquide middelen	118.568	57.206
	<b>180.643</b>	<b>140.097</b>
<b>Totaal</b>	<b>413.518</b>	<b>359.286</b>
<i>Als volgt gefinancierd:</i>		
<b>Eigen vermogen</b>		
– Algemene Reserve	138.968	131.266
– Bestemmingsreserves	55.162	50.024
	<b>194.130</b>	<b>181.290</b>
<b>Egalisatierekening investeringsmiddelen</b>	23.337	10.822
<b>Voorzieningen</b>	39.527	44.804
<b>Kortlopende schulden</b>	156.524	122.370
<b>Totaal</b>	<b>413.518</b>	<b>359.286</b>

# Winst- en verliesrekening 2006 van de Organisatie TNO

(in EUR x duizend)

		2006	2005
Omzet opdrachten binnen- en buitenland	229.842		236.225
Omzet opdrachten overheid	74.067		68.883
Marktomzet		303.909	305.108
Basisfinanciering	72.809		71.872
Doelfinanciering	122.976		123.943
Omzet overheidsfinanciering		195.785	195.815
<b>Omzet</b>		<b>499.694</b>	<b>500.923</b>
Overige bedrijfsopbrengsten		8.991	8.177
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>508.685</b>	<b>509.100</b>
Directe projectkosten	-64.854		-63.415
Personele lasten	-307.476		-320.442
Afschrijving materiële vaste activa	-26.421		-27.043
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-		-2.620
Overige bedrijfslasten	-103.337		-91.423
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>-502.088</b>	<b>-504.943</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>6.597</b>	<b>4.157</b>
Rentebaten		2.845	1.448
Rentelasten		-20	-15
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>		<b>9.422</b>	<b>5.590</b>
Belastingen		-	-
Resultaten financiële vaste activa		3.629	2.290
<b>Resultaat</b>		<b>13.051</b>	<b>7.880</b>

(in EUR x duizend)

		2006	2005
Resultaat	13.051		7.880
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	27.398		28.111
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-		2.620
Mutatie voorzieningen	-5.277		-3.397
Mutatie egalisatierekening investeringsmiddelen	12.515		-1.023
Mutatie werkkapitaal, exclusief liquide middelen	54.970		3.966
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>102.657</b>	<b>38.157</b>
Netto-investeringen in immateriële vaste activa	-		-
Netto-investeringen in materiële vaste activa	-37.590		-26.081
Netto-investeringen in deelnemingen	-3.580		-2.281
Koersverschillen bij omrekening buitenlandse deelnemingen	-211		-9
Mutatie overige leningen	86		181
<b>Kasstroom uit hoofde van investeringsactiviteiten</b>		<b>-41.295</b>	<b>-28.190</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>61.362</b>	<b>9.967</b>

## Grondslagen

### 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.

## Materiële vaste activa

Verloop van de materiële vaste activa in 2006

	Terreinen en gebouwen	Vaste technische installaties	Technische bedrijfs- middelen	Inventaris	Totaal
<b>Stand per 31-12-2005</b>					
Aanschaffingsprijs	173.135	88.941	222.115	24.922	509.113
Afschrijvingen	-96.359	-48.303	-185.656	-15.703	-346.021
Activa in aanbouw en ontwikkeling	7.228	1.746	556	-	9.530
<b>Boekwaarde</b>	<b>84.004</b>	<b>42.384</b>	<b>37.015</b>	<b>9.219</b>	<b>172.622</b>
<b>Mutatie boekwaarde</b>					
Investerings	663	3.556	17.308	1.292	22.819
Desinvesterings	-	-510	-1.992	-67	-2.569 <sup>1)</sup>
Afschrijvingen	-4.202	-5.038	-16.201	-1.957	-27.398
Activa in aanbouw en ontwikkeling	14.265	1.782	1.293	-	17.340
	<b>10.726</b>	<b>-210</b>	<b>408</b>	<b>-732</b>	<b>10.192</b>
<b>Stand per 31-12-2006</b>					
Aanschaffingsprijs	173.798	91.690	225.365	25.768	516.621
Afschrijvingen	-100.561	-53.044	-189.791	-17.281	-360.677
Activa in aanbouw en ontwikkeling	21.493	3.528	1.849	-	26.870
<b>Boekwaarde</b>	<b>94.730</b>	<b>42.174</b>	<b>37.423</b>	<b>8.487</b>	<b>182.814</b>
1) Waarvan:					
– Aanschaffingsprijs	-	-807	-14.058	-446	-15.311
– Afschrijvingen	-	297	12.066	379	12.742
	<b>-</b>	<b>-510</b>	<b>-1.992</b>	<b>-67</b>	<b>-2.569</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 2006 zijn begrepen terreinen, gebouwen en vaste technische installaties voor EUR 15,5 miljoen (2005: EUR 16,9 miljoen), waarvan TNO uitsluitend de economische eigendom heeft.

## Financiële vaste activa

	Groepsmaatschappijen	Deelnemingen	Leningen	Totaal
	Aandeel in vermogen	Aandeel in vermogen		
<b>Stand per 31-12-2005</b>	37.411	323	8.833	46.567
Verwerving/verstrekking	18	-	428	446
Verkoop/aflossing	-	-	-514	-514
Resultaat deelnemingen	3.773	-	-	3.773
Valutakoersverschillen	-211	-	-	-211
<b>Stand per 31-12-2006</b>	<b>40.991</b>	<b>323</b>	<b>8.747</b>	<b>50.061</b>

Onder groepsmaatschappijen is begrepen de participatie in TNO Bedrijven B.V. (100%).

Van de leningen heeft EUR 8,0 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

## Voorraden en onderhanden werken

	31-12-2006	31-12-2005
Grond- en hulpstoffen	261	216
Onderhanden werken	-17.640	-6.975
<b>Totaal</b>	<b>-17.379</b>	<b>-6.759</b>
Cumulatieve kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	384.519	1.133.540
Af: Cumulatief gedeclareerde termijnen	-402.159	-1.140.515
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-17.640</b>	<b>-6.975</b>
Saldo onderhanden werken > 0	59.042	59.781
Saldo onderhanden werken < 0	-76.682	-66.756
<b>Totaal onderhanden werken</b>	<b>-17.640</b>	<b>-6.975</b>

## Vorderingen

	31-12-2006	31-12-2005
Vorderingen inzake opdrachten	65.789	69.614
Vorderingen groepsmaatschappijen	4.127	2.375
Vorderingen deelnemingen	732	973
Overige vorderingen	2.288	8.776
Overlopende activa	6.518	7.912
<b>Totaal</b>	<b>79.454</b>	<b>89.650</b>

## Voorzieningen

	Stand per	Onttrokken	Toegevoegd	Stand per
	31-12-2005	in 2006	in 2006	31-12-2006
Sociale verplichtingen	4.919	1.214	943	4.648
Claims	1.356	198	2.701	3.859
Reorganisaties	26.495	14.568	3.159	15.086
Groot onderhoud	6.194	3.328	3.267	6.133
Overige	5.840	1.720	5.681	9.801
<b>Totaal</b>	<b>44.804</b>	<b>21.028</b>	<b>15.751</b>	<b>39.527</b>

Van de voorzieningen heeft circa EUR 16,5 miljoen een langlopend karakter (2005: EUR 19,3 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 reorganisatievoorzieningen hebben voor een belangrijk deel betrekking op overeengekomen vertrekregelingen met ex-medewerkers.

De voorziening groot onderhoud is gevormd op basis van een meerjarenonderhoudsplan tot en met 2009.

## Kortlopende schulden

	31-12-2006	31-12-2005
Crediteuren	34.806	28.975
Schulden groepsmaatschappijen	1.901	633
Schulden deelnemingen	236	206
Belastingen en premies sociale verzekeringen	15.002	15.023
Verplichtingen vakantiegeld	8.362	9.120
Verplichtingen niet opgenomen verlofdagen	19.380	17.607
Overige schulden	29.591	24.650
Overlopende passiva	47.246	26.156
<b>Totaal</b>	<b>156.524</b>	<b>122.370</b>



(in EUR x duizend)

		2006	2005
Opdrachten bedrijfsleven		137.544	142.721
Opdrachten internationale organisaties	22.324		21.822
Opdrachten overig buitenland	69.974		71.682
		92.298	93.504
Opdrachten overheid		74.067	68.883
<b>Marktomzet</b>		<b>303.909</b>	<b>305.108</b>
Basisfinanciering	72.809		71.872
Doelfinanciering	122.976		123.943
<b>Omzet overheidsfinanciering</b>		<b>195.785</b>	<b>195.815</b>
<b>Totaal</b>		<b>499.694</b>	<b>500.923</b>

## Personele lasten

		2006	2005
Lonen en salarissen		215.999	225.608
Pensioenlasten		26.723	34.428
Overige sociale lasten		22.085	18.132
Overige personeelslasten		52.351	44.173
Mutatie verplichting niet opgenomen verlofdagen		1.998	1.075
Mutaties voorzieningen		-11.680	-2.974
<b>Totaal</b>		<b>307.476</b>	<b>320.442</b>

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

Funcienaam	Datum in dienst	Datum uit dienst	uren per week	Belastbaar Jaarloon 2006	Pensioen bijdrage 2006 WG	Ontslag-uitkering	Beloning 2006	Belastbaar Jaarloon 2005	Pensioen bijdrage 2005 WG	Beloning 2005
1 Voorzitter RvB	11-2003		40	256.158	36.742	-	292.900	246.459	36.714	283.173
2 Dir. kerngebied	7-2003		40	246.654	17.669	-	264.323	203.304	26.619	229.923
3 Lid RvB	6-2003		40	225.958	33.240	-	259.198	213.254	33.212	246.466
4 Lid RvB bijzondere opdr.	11-2002		40	215.840	33.240	-	249.080	215.488	33.212	248.700
5 Lid RvB	10-2002		40	217.689	21.596	-	239.284	216.574	33.212	249.786
6 Dir. kerngebied	9-1985	8-2006	40	135.746	14.353	47.035	197.133	154.788	21.294	176.082
7 Dir. staforgaan	9-2003	10-2006	40	150.189	39.437	-	189.626	162.677	20.696	183.373
8 Dir. kerngebied	11-1969		40	161.178	21.021	-	182.199	151.185	20.171	171.356
9 Wetenschappelijk medewerker	12-1979	5-2006	40	38.419	3.251	232.000	273.670	61.467	10.896	72.363
10 Wetenschappelijk medewerker	9-1972	1-2006	8	46.346	2.732	196.169	245.246	88.097	13.511	101.608
11 Projectleider	9-1980	12-2005	40	12.212	-	220.000	232.212	61.008	9.830	70.838
12 Wetenschappelijk medewerker	8-1974	7-2006	40	37.008	3.728	183.000	223.736	51.449	8.648	60.097
13 Dir. operationele unit	3-1990	10-2006	40	141.534	16.456	44.033	202.023	145.252	19.532	164.784
14 Manager Inkoop	3-1977	1-2006	40	6.817	503	190.000	197.320	48.163	8.078	56.241
15 Hoofd facilitair bedrijf	7-1967	12-2005	40	9.708	35.500	150.305	195.513	80.638	12.552	93.190
16 Dir. kerngebied	5-2003		40	172.352	20.710	-	193.062	155.814	20.131	175.945
17 Dir. kerngebied	9-1978		40	169.351	13.457	-	182.807	151.276	18.851	170.127
18 Dir. operationele unit	3-1978		40	158.229	19.449	-	177.678	142.007	19.237	161.244
19 Dir. operationele unit	4-2003		40	164.419	13.194	-	177.613	146.907	19.237	166.144
20 Dir. staforgaan	1-1981		40	154.859	19.851	-	174.710	155.488	19.382	174.870
21 Dir. operationele unit	3-2004		24	109.562	8.555	-	118.117	103.973	12.943	116.916

### Opmerkingen:

1. Belastbaar jaarloon 2006 is inclusief bijtelling lease auto; belastbaar jaarloon 2005 is exclusief bijtelling lease auto.

2. Onder verwijzing naar het gestelde in de memorie van toelichting zijn regelingen vergelijkbaar met wachtgeldregelingen buiten beschouwing gelaten daar betalingen op grond van deze regelingen eerst belast worden op het moment dat de vertrekomsstandigheid zich voordoet en de vertrek- of wachtgeldregeling tot uitbetaling komt.

3. Het belastbaar jaarloon 2006 is exclusief de bruto ontslaguitkeringen. Deze zijn opgenomen onder de kolom Ontslaguitkering.

- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris verhoogd vanwege arbeidsmarktverwijzingen: belangrijke bedrijfsmatige ervaring is van groot belang voor deze functie.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- 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 prepensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is. In de pensioenbijdrage 2006 is mede begrepen een aanvullende bijdrage van de werkgever inzake het prepensioen.
- 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 prepensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.
- Betrokkene heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het opheffen van zijn functie in het kader van een reorganisatie.
- Betrokkene is nog voor 20% in dienst. Hij heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het deels opheffen van de functie als gevolg van wijziging van prioriteiten en omstandigheden in het programma waarvoor hij werkzaam was.
- Betrokkene heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het opheffen van zijn functie in het kader van een reorganisatie.
- Betrokkene heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het opheffen van zijn functie in het kader van een reorganisatie.
- 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 prepensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.
- Betrokkene heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het opheffen van zijn functie in het kader van een reorganisatie.
- Betrokkene heeft een ontslagvergoeding ontvangen in verband met het opheffen van zijn functie in het kader van een reorganisatie.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.
- 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 prepensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.
- 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.
- 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 prepensioenbijdrage als overbrugging voor het afschaffen van de VUT.
- Salaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek. Salaris past binnen loongebouw dat bij TNO sinds begin jaren 80 van toepassing is.

## TNO neemt ultimo 2006 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 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 Certification B.V.	Delft	99
Food Science Services B.V.	Zeist	99
TNO UK Holding Ltd.	London, UK	99
– Delft Carshalton Ltd.	Carshalton, UK	99
TNO Delft B.V.	Delft	99
Holland Metrology N.V.	Delft	99
– NMI B.V.	Delft	99
– NMI International B.V.	Delft	99
– Verispect B.V.	Delft	99
– NMI Certin B.V.	Delft	99
– NMI Van Swinden Laboratorium B.V.	Delft	99
TNO Safety Solutions Consultants B.V.	Delft	99
TNO Electronic Products & Services B.V.	Delft	99
TNO BLGG – Agriq	Delft	60
TNO Diana B.V.	Delft	99
– Femsys Ltd.	Leicester, UK	99
– TNO Diana UK Ltd.	Leicester, UK	99
– TNO Diana NA Inc.	Delaware, USA	99
Lactrys Octrooi B.V.	Delft	99
TNO Heimolen B.V.	Woensdrecht	99
TNO IMARES B.V.	Den Helder (opgericht 15/8) *)	99
Lightweight Structure B.V.	Delft	99
Fytagoras B.V.	Leiden (opgericht 13/4) *)	99
Efectis Nederland B.V.	Delft (opgericht 2/5) *)	99
Investors in People Nederland B.V.	Eindhoven (opgericht 29/9) *)	99
TNO Quality B.V.	Delft (opgericht 9/11) *)	99
– TNO Quality Services B.V.	Apeldoorn (opgericht 5/12) *)	99
<b>Vervreemding in 2006</b>		
Brightlight B.V.	Delft (vh TNO ITSEF B.V., verkocht 27/10) **)	99
TNO BLGG - Agriq	Delft (verkocht 21/12)	40

\*) consolidatie met ingang van 2006 \*\*) consolidatie met ingang van augustus 2006 beëindigd

## De volgende deelnemingen worden niet geconsolideerd:

Naam	Zetel	Percentage
APP Beheer B.V.	Bergen op Zoom	50
– Aerospace Propulsion Products B.V.	Hoogerheide	100
– APP Onroerend Goed B.V.	Klundert	100
Seahorse-TNO Services Ltd.	Colaba, India	50
Arrow Therapeutics Ltd.	London, UK	0,1
Mestcorp Inc.	Lake Oswaga, USA	6
Eonic B.V.	Delft	16,8
Seadarq B.V.	Hardinxveld-G'dam	50
Irion Technology B.V.	Delft	11
CEPARation B.V.	Helmond	9,5
European Space Incubator Management B.V.	Noordwijk	99
– European Space Incubator Fund B.V.	Noordwijk	100
BG Medicine Inc.	Waltham, USA	0,01
SSC Maleisië AP (deelneming van TNO Safety Solutions Consultants B.V.)	Maleisië	49
MA3 Solutions B.V.	Eindhoven	24,8
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
O2 View B.V.	Delft	99
Exploform B.V. (opgenomen onder TNO Heimolen)	Rijswijk	45
GnTel B.V.	Groningen	35,1
Glycanex B.V.	Delft	50
Delta Crystallon Ltd.	Dublin, Ierland	33,3
WTCW N.V.	Amsterdam	5,9
SU Biomedicine B.V.	Zeist	99
Kestrel Displays Ltd	Portsmouth, UK	20
Orgatronics B.V.	Eindhoven	50
S&D Solutions B.V.	Delft	99
Noord Tech Ventures C.V.	Groningen	3
Dyadic International Inc.	Jupiter, USA	0,1
Lactrys Biopharmaceuticals B.V.	Leiden	24,99
Delbia B.V.	Beverwijk (gekocht 8/2) *)	24
ISA Sport B.V.	Arnhem (gekocht 3/2) *)	20
Inmotio Object Tracking B.V.	Delft (opgericht 9/5)	47,5
SOWNet Technologies B.V.	Delft (opgericht 28/7)	99
Vespucci Life Sciences B.V.	Groningen (gekocht 20/12)	11,75
ConsumersVoice B.V.	Groningen (opgericht 21/12)	90
Brightsight B.V.	Delft (vh TNO ITSEF B.V. **)	1
<b>Vervreemding in 2006</b>		
Diana Analysis B.V.	Delft (verkocht 16/2)	29
Bris B.V.	Rotterdam (verkocht 9/3)	30
CEPARation B.V.	Helmond (verkocht 30/6)	24,33
Glycanex B.V.	Delft (verkocht 2/5)	10
Your Personnel Call Assistant B.V.	Amersfoort (verkocht 18/9)	28
Exploform B.V.	Rijswijk (verkocht 1/8)	55

\*) consolidatie met ingang van 2006 \*\*) consolidatie met ingang van augustus 2006 beëindigd

Aan de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

### Accountantsverklaring

#### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 21 tot en met 51 opgenomen jaarrekening 2006 van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO (hierna: TNO) te Delft bestaande uit de balans per 31 december 2006 en de winst-en-verliesrekening over 2006 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 voor de opstelling van de jaarrekening van TNO zoals opgenomen in 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 met onderwerp 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving TNO'. 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 het bestuur van de entiteit 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 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met de richtlijnen voor de opstelling van de jaarrekening van TNO zoals opgenomen in 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 met onderwerp 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving TNO'.

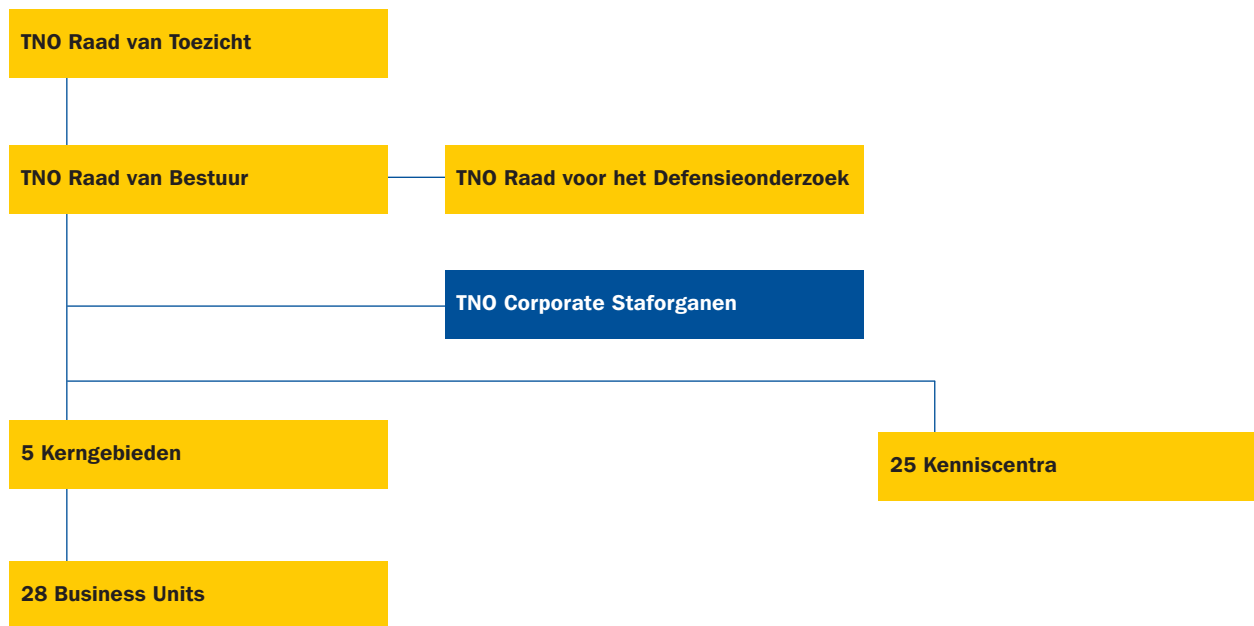
#### Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

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

Rotterdam, 20 maart 2007

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 BV, 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**



v.l.n.r. dr. C.L. Ekkers, dr. F.D. Pot, N. Harize, dr. N.J. Snoeij

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

**Hoofdkantoor**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6050  
2600 JA Delft  
T 015 269 69 00  
F 015 262 73 35  
wegwijzer@tno.nl  
www.tno.nl

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**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6030  
2600 JA Delft  
T 015 269 66 18  
F 015 269 77 86  
info-KvL@tno.nl

**Locaties**

**Leiden**

Postbus 2215  
2301 CE Leiden  
T 071 518 18 18  
F 071 518 19 10

**Groningen**

Rouaanstraat 27  
9723 CC Groningen  
T 050 369 46 94  
F 050 312 88 91

**Hoofddorp**

Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

**Zeist**

Postbus 360  
3700 AJ Zeist  
T 030 694 41 44  
F 030 694 42 95





v.l.n.r. ir. P.A.O.G Korting, prof. dr. P.J. Werkhoven, ir. C. Eberwijn, 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**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6006  
2600 JA Delft  
T 015 269 71 12  
F 015 269 71 32  
info-DenV@tno.nl

**Locaties**

**Den Haag**

Postbus 96864  
2509 JG Den Haag  
T 070 374 00 00  
F 070 328 09 61

**Soesterberg**

Postbus 23  
3769 ZG Soesterberg  
T 034 635 62 11  
F 034 635 39 77

**Rijswijk**

Postbus 45  
2280 AA Rijswijk  
T 015 284 30 00  
F 015 284 39 91





v.l.n.r. ir. J.H.J. Mengelers, ing. J.V. Elsendoorn, dr. ir. E.J. Sol

v.l.n.r. dr. M.J. van Bracht

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.

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**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6005  
2600 JA Delft  
015 269 66 06  
015 269 77 86  
info-ienT@tno.nl

**Locaties**

**Delft**

Postbus 155  
2600 AD Delft  
T 015 269 20 00  
F 015 269 21 11

**Eindhoven**

Postbus 6235  
5600 HE Eindhoven  
T 040 265 00 00  
F 040 265 03 01

**Enschede**

Postbus 337  
7500 AH Enschede  
T 053 486 04 86  
F 053 486 04 87

**Helmond**

Postbus 756  
5700 AT Helmond  
T 040 265 26 00  
F 040 265 26 01

**Den Helder**

Postbus 505  
1780 AM Den Helder  
T 0223 63 88 50  
F 0223 63 88 88

**Hoofdkantoor**

Schoemakerstraat 97  
2628 VK Delft  
Postbus 6011  
2600 JA Delft  
T 015 269 66 26  
F 015 269 73 21  
Info-BenO@tno.nl



ir. D.Ph. Schmidt

v.l.n.r. dr. ir. G. van Oortmerssen, ir. G. Bosveld, ir. L. Hoedemaker

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.

#### Locaties

##### Delft

Postbus 49  
2600 JA Delft  
T 015 276 30 00  
F 015 276 30 10

##### Utrecht

Postbus 80015  
3508 TA Utrecht  
T 030 256 42 56  
F 030 256 44 75

##### Apeldoorn

Postbus 342  
7300 AH Apeldoorn  
T 055 549 34 93  
F 055 549 32 01

#### Hoofdkantoor

Brassersplein 2  
2612 CT Delft  
Postbus 5050  
2600 GB Delft  
T 015 285 70 00  
F 015 285 70 57  
[info-ict@tno.nl](mailto:info-ict@tno.nl)

#### Locaties

##### Groningen

Postbus 1416  
9701 BK Groningen  
T 050 585 70 00  
F 050 585 77 57

##### Enschede

Colosseum 27  
7521 PV Enschede  
T 053 483 52 00  
F 053 483 52 22

**Redactie en Productie**

Corporate Communicatie

**Tekst**

Corporate Communicatie  
Taalcentrum VU, Amsterdam

**Vormgeving**

Barlock, Den Haag

**Druk**

Koninklijke De Swart, Den Haag

**Fotografie**

Eric de Vries, Den Haag

**Met uitzondering van:**

'1,2,3' p. 15

Hollandse Hoogte

'Virtueel testen' p. 18

TNO

'Uitgezonden' p. 19

Richard Frigge, audiovisuele dienst defensie

Portretten directies kerngebieden p. 54 - 57

Paul Voorham fotografie, Voorburg

© TNO, april 2007

ISBN 978-90-5986-219-7



