

Kabinetstandpunt over het 5^e Strategisch Plan van TNO 2003-2006

Inleiding

De TNO-wet bepaalt dat de Raad van Bestuur van TNO eenmaal per vier jaar een strategisch plan voor de organisatie indient bij de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het Strategisch Plan formuleert de op middellange en lange termijn te realiseren doelstellingen en de hoofdlijnen van het daarop te richten beleid van TNO in de komende periode. Daarmee is het voor de organisatie zelf richtinggevend voor de komende periode. TNO formuleert in het Strategisch Plan tevens de hoofdlijnen van het programma basisfinanciering en - in overleg met de betrokken departementen - van de verschillende doelfinancieringsprogramma's. Een bijzondere status hebben de passages over het defensieonderzoek die conform de TNO-wet een separate goedkeuringsprocedure doorlopen. Het Strategisch Plan 2003-2006 is het resultaat van een intensief proces van interne en externe consultatie. Bilaterale overleggen met de betrokken departementen vormden onderdeel van de externe consultatieronde.

De komende periode wil TNO de in de afgelopen jaren ingezette koers voortzetten. Deze is en blijft gericht op het sneller en effectiever toegepast krijgen van nieuwe kennis in innovaties bij de overheid, in het bedrijfsleven en in andere maatschappelijke sectoren. Verder versterken van klant- en marktgerichtheid en selectieve versterking van de kennispositie tot een internationaal concurrerend niveau zijn hiervoor noodzakelijke voorwaarden. TNO wil verder doorgroeien naar een excellente Research en Technologie Organisatie van Europees niveau.

Het Kabinet beziet het Strategisch Plan vanuit algemene strategische overwegingen, waaronder de positie van TNO in de kennisinfrastructuur en de relatie met de maatschappelijke sectoren waarvoor men werkt. Daarbij houdt het Kabinet rekening met de relevante beleidsprioriteiten van de overheid, zoals deze zijn vastgelegd in onder meer het Wetenschapsbudget 2000, de voortgangsrapportages wetenschapsbeleid en nota's als "Concurreren met ICT-competenties" (CIC), Ruimte voor Industriële Vernieuwing, het Nationaal Milieu-beleidsplan 4 (NMP4), het kabinetstandpunt Genomics, en beleidsontwikkelingen in het kader van ICES-KIS.

Korte terugblik

In het lopende TNO Strategisch Plan 1999-2002 was de centrale doelstelling het vergroten van de 'impact' van het werk van de organisatie op de economie en de samenleving. Het Kabinet constateert dat TNO de beoogde marktomzetdoelstelling niet helemaal heeft kunnen realiseren en dat ook de beoogde rendementsontwikkeling niet is behaald. In feite boekt TNO de laatste paar jaar slechts een zeer gering batig saldo.

De ontwikkeling van de marktomzet in de kennisgebieden is zeer gedifferentieerd. In enkele gebieden heeft TNO, zoals blijkt uit het jaarverslag over 2000, boven de doelstelling gepresteerd, zoals in het gebied elektronische en fysische systemen, in andere gebieden is de doelstelling echter niet gehaald (o.a. ICT). Het Kabinet realiseert zich dat fusies (o.a. TNO-industrie, NITG) en overnames ongetwijfeld een bepaalde last met zich mee gebracht hebben en dat dat in sommige kennisgebieden negatieve gevolgen heeft gehad voor de marktpositie van de betrokken onderdelen.

Algemeen oordeel

Het Strategisch Plan 2003-2006 geeft inzicht in het TNO-beleid voor de komende vier jaar. Het Kabinet meent dat de waarde van het Strategisch Plan voor een deel in het wordingsproces - een intensief proces van interne en externe consultatie - en de daaruit voortvloeiende bezinning op prioriteiten is besloten. Tot de vruchten van het consultatieproces behoren duidelijke inhoudelijke afspraken over de thema's van onderzoek dat met doelfinanciering wordt bekostigd. TNO heeft als doelstelling "... ertoe bij te dragen dat op toepassing gericht technisch-wetenschappelijk onderzoek en daarmee te verbinden sociaal-wetenschappelijk en ander op toepassing gericht onderzoek op doelmatige wijze dienstbaar wordt gemaakt aan het algemeen belang en de daarbinnen te onderscheiden deelbelangen" (TNO-wet, art.4). TNO en andere instituten voor toegepast onderzoek vervullen een brugfunctie tussen fundamenteel onderzoek (universiteiten) en toepassing. Dit vereist in de opvattingen van het Kabinet een nog grotere versterking van de samenwerking met universiteiten dan TNO in het Strategisch plan al aangeeft. Daarnaast moet TNO de relaties met de

publieke en private opdrachtgevers op peil houden en versterken. Het Kabinet ziet in het Strategisch Plan dat hiervoor aanzetten aanwezig zijn.

Het Kabinet onderschrijft het streven om tot een scherper profiel van TNO te komen door concentratie en bundeling van het aantal kerngebieden van 14 naar 5 en vermindering van het aantal 'technologieën' van 190 naar 140. Uit het Strategisch Plan blijkt echter niet in hoeverre de formulering van de vijf kerngebieden daadwerkelijk een nadere profilering tot gevolg heeft dan wel dat het een herformulering van bestaande activiteiten betreft. De vermindering van het aantal 'technologieën' zal verspreid over de gehele organisatie veel inspanning vergen. Het Kabinet is positief over het streven naar kwaliteitsverhoging, dat onder meer samenhangt met deze vermindering. Het beeld dat deze vermindering oproept, is evenwel voor het Kabinet nog diffuus. Wat de concentratie op internationale kwaliteit betekent voor het bedienen van een deel van de bestaande cliëntèle (bv. het technologievolgend MKB) is niet zonder meer duidelijk. Het Kabinet acht het noodzakelijk dat TNO ook hierop gefocust blijft.

Het Kabinet ondersteunt de doelstelling van TNO met betrekking tot stabilisatie en consolidering van de huidige omzet en verbetering van het rendement. TNO wil jaarlijks gaan rapporteren over de realisatie van de doelstellingen van het Strategisch Plan. Het ministerie van OCenW en TNO zullen nadere afspraken maken over de verantwoording met inbegrip van het gebruik van indicatoren. Wat de concrete inhoudelijke invulling van het Strategisch Plan betreft, constateert het Kabinet met genoegen de ambitie van TNO om nieuwe initiatieven te ondernemen en in te spelen op de uitdagingen in het kader van ICES-KIS en van de Genomics-impuls. TNO zal initiatieven moeten ontwikkelen om haar doelstellingen op langere termijn te kunnen realiseren. Van belang is immers dat in die kaders competitie bestaat op kwaliteit en maatschappelijke betekenis.

Missie en positie

De missie van TNO is te formuleren als de versterking van het innovatief vermogen van het bedrijfsleven, de semi-publieke sector en de overheid. TNO vervult deze missie op een marktgerichte wijze. Kernactiviteiten van TNO zijn kennisontwikkeling, kennistoepassing en kennisexploitatie. De kennisontwikkeling is van toegepaste aard en gericht op de huidige en toekomstige behoeften van concrete gebruikers. Het Kabinet vindt het een goede zaak dat TNO de top van het bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties beter bekend wil maken met de kerngebieden en technologieën van TNO en met de rol die TNO voor hen kan spelen.

In de nationale kennisinfrastructuur en het 'national system of innovation' werkt TNO al nauw samen in netwerken met andere kennisaanbieders en met gebruikers. De ontwikkelingen in en positionering van de voor TNO relevante delen van de kennisinfrastructuur zijn daarom voor TNO belangrijke gegevens.

In Nederland is het aandeel van het bedrijfsleven in de onderzoeksuitgaven van universiteiten laag in vergelijking met andere landen, terwijl dat aandeel voor universiteiten én andere (semi-)publieke kennisinstellingen, zoals TNO, samen zeer hoog is. Dit lijkt onder andere samen te hangen met de rol van universiteiten enerzijds en TNO en andere op toegepast onderzoek gerichte instituten anderzijds. De universiteiten richten zich vooral op het op lange termijn gerichte fundamentele onderzoek, terwijl TNO en andere instituten meer het op middellange termijn gerichte toegepaste onderzoek en het op korte termijn gerichte contractonderzoek ter hand nemen. Deze organisaties zijn ook gestimuleerd om de samenwerking met het bedrijfsleven te versterken.

In het innovatietraject is een sterke interactie tussen fundamenteel en meer toegepast onderzoek van groot belang. Een nauwe samenwerking van TNO met universiteiten is daarbij essentieel, waarbij ook synergie bereikt kan worden met de samenwerking in het fundamentele onderzoek tussen de universiteiten en het bedrijfsleven. Al betrekkelijk lang werkt TNO met universiteiten samen in kenniscentra, en zijn TNO-medewerkers deeltijdhoogleraar bij een universiteit. Te constateren valt dat het Strategisch Plan voornemens tot uitbreiding van de samenwerking met universiteiten bevat. Het Kabinet moedigt TNO aan deze samenwerking verdergaand dan in het Strategisch plan beoogd te intensiveren en acht het een goed voornemen van TNO om met NWO afspraken te maken gericht op participatie van TNO in de nieuwe thema's en programma-initiatieven van NWO.

TNO is internationaal goed gepositioneerd wat betreft de gebieden waarin zij internationaal wil concurreren. TNO kent al langer een goede participatie in het Europese Kaderprogramma. TNO wil deze positie versterken door het technologische niveau te verhogen. Volgens het Kabinet is dit terecht; het Kabinet ziet voor TNO een meerwaarde in internationale samenwerking, wanneer er door die samenwerking met buitenlandse partners duidelijke synergie kan worden bereikt, wanneer TNO uit het buitenland kennis kan halen die van belang is voor het Nederlandse bedrijfsleven, dan wel wanneer TNO Nederlandse bedrijven kan ondersteunen bij de verwerving van een positie in het buitenland. Het zesde Kaderprogramma vergt, in het licht van nieuwe instrumenten (integrated projects, networks of excellence), bundeling van onderzoeksinspanningen en hoge onderzoekskwaliteit. Beide zijn zichtbaar in het Strategisch Plan, zodat TNO beter in staat zal zijn om haar participatie in het Europese Kaderprogramma te handhaven of nog te verhogen.

TNO vervult verschillende functies voor verschillende partijen: TNO is onderzoeksinstituut voor zowel de private als de publieke sector en draagt tevens zorg voor kennisondersteuning van het ministerie van Defensie.

In haar functie van onderzoeksinstituut voor de private sector verricht TNO niet alleen opdrachtonderzoek, maar heeft zij ook de functie van kennisoverdracht naar bedrijven en andere maatschappelijke en semi-publieke organisaties. Deze kennisoverdracht in brede zin, die ook gericht is op het technologievolgend MKB, vraagt blijvende aandacht van TNO. In dit verband is aandacht nodig voor de mogelijke spanning tussen de oriëntatie op technologieën met een (potentieel) sterke internationale kennispositie en de mede daaruit voortvloeiende concentratie op ca. 140 technologieën enerzijds en de aansluiting op het technologievolgende MKB waar het gaat om kennisoverdracht anderzijds. De ambities van TNO ten aanzien van kennisoverdracht lijken nadrukkelijk geconcentreerd te zijn in ICES-KIS3-voorstellen, terwijl TNO ook als zij niet scoort op ICES-KIS-thema's, kennisoverdracht moet bewerkstelligen. Dit sluit bijvoorbeeld ook aan bij de rol van TNO in de TTI's. De verantwoordelijke ministers zijn bereid om, zoals TNO vraagt in de aanbiedingsbrief bij het Strategisch Plan, met TNO in een overleg van gedachten te wisselen over de invulling van de rol van TNO ten opzichte van het MKB.

TNO is als onderzoeksinstituut voor de publieke sector van belang voor verschillende maatschappelijke aandachtsgebieden. Deze rol verdient versterking, o.a. op het gebied van maatschappelijke veiligheid, van duurzaam ruimtegebruik en van ICT-toepassingen. Het Strategisch Plan bevat op verschillende plaatsen voorstellen daartoe. Op verschillende van deze terreinen zal TNO een relatie moeten opbouwen met "nieuwe" klanten, die tot dusverre nog weinig georiënteerd zijn op R&D als instrument voor beleidsontwikkeling en -uitvoering. Hier ligt volgens het Kabinet een belangrijke uitdaging voor TNO, die een specifieke aanpak vergt. Het Kabinet is bereid te overleggen met TNO over de invulling van de prioriteiten met betrekking tot maatschappelijke veiligheid en ICT-toepassingen die TNO in de aanbiedingsbrief aankondigt.

Op veel terreinen van publiek belang is weliswaar sprake van vraag naar kennis, maar niet zozeer van koopkrachtige vraag. Het Kabinet vraagt TNO om ter zake gedifferentieerde financieringsarrangementen te ontwikkelen. Daarbij is te denken aan een, soms wellicht aanmerkelijk, hoger percentage van basis- en doelfinanciering voor TNO-eenheden die op zulke terreinen werkzaam zijn en afstemming daarvan op de kritische omvang die zulke eenheden behoeven om hun expertise op hoog niveau te behouden.

Ten aanzien van de functie van kennisondersteuning voor het ministerie van Defensie is belangrijke vooruitgang geboekt met betrekking tot verzakelijking van de relatie tussen TNO en dat ministerie. Allereerst kan in dit kader de onlangs afgeronde implementatie van de programma-aansturing worden genoemd, waaraan zowel door TNO als door het ministerie van Defensie een belangrijke bijdrage is geleverd. Verder kan in het kader van de verzakelijking worden genoemd de voorgenomen overdracht door Defensie aan TNO van de infrastructuur die bij TNO-Defensieonderzoek in gebruik is. Verwacht wordt dat de besluitvorming hierover op korte termijn zal kunnen worden afgerond.

Vijf kerngebieden

Met de bundeling en nadere profilering van de 14 kerngebieden uit het vorige Strategisch Plan tot 5 kerngebieden in dit Plan ontstaat een parallel met de grote onderzoeksthema's die in o.a. KP6 en ICES-KIS zijn geformuleerd. Wel eist dit bij TNO en bij de betrokken departementen de nodige coördinatie-inspanningen. Immers, de gekozen "speerpunten kennis" en "thema's speerpuntprogramma" bevatten een veelheid van thema's, waarvan de meeste een substantiële capaciteitsinzet vereisen om ze met succes te kunnen bewerken. De lijnen die in het Strategisch Plan voor de interne coördinatie en aansturing zijn uitgezet, zijn nog beperkt, terwijl het succes van het Strategisch Plan sterk afhangt van de mate waarin TNO erin slaagt daadwerkelijke bundeling en nadere profilering te verkrijgen. Dit speelt a fortiori bij de vier doorsnijdende onderwerpen die in elk van de vijf kerngebieden aandacht vragen. Wat betreft de coördinatie aan overheidszijde en de afstemming tussen overheid en TNO op de vijf kerngebieden en de vier doorsnijdende onderwerpen zullen de betrokken departementen, bijvoorbeeld in interdepartementaal verband, graag op korte termijn met TNO overleggen over de gewenste aanpak. Binnen elk kerngebied zijn er nieuwe initiatieven. Het Kabinet staat in beginsel positief ten opzichte van de aanpak van TNO, maar zal die wel zorgvuldig volgen gezien de inspanning die verspreid over de organisatie vereist is. De ambities en keuzes van TNO op de vijf kerngebieden dienen te passen bij de positie van TNO op die gebieden en de potentie om die te versterken en te vernieuwen. Daarbij is tevens van belang synergie te verkrijgen binnen de kennisinfrastructuur. Versnippering van inspanningen dient te worden voorkomen. Bij verschillende kerngebieden gaat het niet alleen om de samenwerking met de universiteiten, maar ook om de samenwerking met andere kennisinstellingen, zoals de GTI's en de TTI's.

Het Kabinet is positief wat betreft de plannen van TNO met betrekking tot *het kerngebied Kwaliteit van Leven*. Het aantal technologieën wordt teruggebracht met 25%, maar ook zijn er enkele nieuwe initiatieven, waaronder Genomics. TNO moet haar kansen grijpen, ook op het terrein van Genomics, waar ze met verschillende instituten een rol kan spelen. Speciaal aandachtspunt is de bijdrage die TNO kan leveren in aanvulling op de universitaire inspanningen. Met andere woorden, het vervullen van de brugfunctie tussen kennisgeneratie en kennisoverpassing.

Wat betreft het *kerngebied Defensie en Maatschappelijke veiligheid* functioneert TNO op het gebied van het defensieonderzoek in het algemeen naar tevredenheid. De minister van Defensie blijft dan ook grote waarde hechten aan strategische samenwerking met TNO. De implementatie van de programma-aansturing heeft geleid tot een verdere verbetering van de programma-inhoudelijke interactie tussen het ministerie van Defensie en TNO. De minister van Defensie blijft de komende jaren op een breed gebied behoefte houden aan wetenschappelijke en technologische ondersteuning. Toch wordt, o.a. met het oog op de noodzaak tot verdere intensivering van internationale samenwerking en een toenemend gebruik door Defensie van civiele technologie, reeds in de periode 2003-2006 een zekere specialisatie en focusering nagestreefd. De daartoe noodzakelijke keuzes zullen in nauw overleg tussen het ministerie van Defensie en TNO dienen te worden gemaakt.

De ambities van TNO op het gebied van Maatschappelijke veiligheid worden door het Kabinet onderschreven. Wel vraagt dit thema een doelgerichte benadering van "nieuwe" (overheids)klanten. Afstemming met deze nieuwe klanten dient niet alleen gericht te zijn op inhoudelijk maar ook op voldoende financieel draagvlak.

In het *kerngebied Geavanceerde Producten, Processen en Systemen* reduceert TNO het aantal technologieën met circa 25%, maar start tevens enkele nieuwe technologieën. Het Kabinet is met name positief over het nieuwe initiatief Nanotechnologie. Het is goed dat TNO op dit terrein participeert in een consortium, want bundeling op landelijk niveau is essentieel.

Ook in het *kerngebied Duurzaam Ruimtegebruik en Milieu* heeft TNO het aantal technologieën gereduceerd ($\pm 15\%$) en start zij enkele nieuwe initiatieven. Het kabinet steunt de keuze voor de speerpunten en speurwerkthema's. De aandacht voor het meervoudig ruimtegebruik en de duurzame ontwikkeling op lokaal niveau is daarbij van belang.

In het NMP-4 staan transitie centraal, die behalve door technologische innovaties tot stand moeten worden gebracht in een interactief beleidsproces. De commissie-Winsemius en de commissie-Wallage geven ook aan dat de overheid een dergelijke rol moet gaan vervullen. TNO wordt gevraagd op het gebied van interactieve beleidsontwikkeling een kenniscentrum te ontwikkelen teneinde expertise en vaardigheden, die nu gefragmenteerd en sterk verspreid worden ontwikkeld, systematisch te evalueren en vast te leggen. Ruimte daarvoor kan worden gevonden door onderzoek aan energie en het onderzoek op het gebied van verkeer en vervoer, bodem en leefomgeving wat te temporiseren.

Het aantal technologieën van het *kerngebied ICT en Diensten* blijft ongewijzigd, maar TNO doet op het gebied van ICT veel meer dan in het kerngebied ICT en Diensten is ondergebracht. Immers, in de andere kerngebieden is sprake van een toenemende vervlechting van ICT met de thema's die in die kerngebieden aan de orde zijn. De ontwikkeling van ICT als afzonderlijk werkteerrein blijft achter: de markt omzet stagneert. De inzet van TNO op het kerngebied ICT en Diensten is van een bescheiden omvang en een zeer lichte groei tot 25 M€ wordt begroot. Het Kabinet heeft in de nota Concurrenieren met ICT-Competenties aangedrongen op steviger inzet in het ICT-onderzoek. Met name bedrijven is gevraagd een actievere inzet in het ICT-onderzoek te tonen. Dit appèl betreft ook TNO, waarbij TNO's missie het innovatief vermogen van het bedrijfsleven, de semi-publieke sector en de overheid te versterken kan bijdragen aan de beoogde actievere inzet van die sectoren in het ICT-onderzoek. Het Kabinet meent dat er goede kansen zijn voor de speerpunten 'infrastructuren en producten' en 'gebruiksvriendelijkheid en gedrag', maar het speerpunt 'ICT en overheid' is niet sterk ontwikkeld. Het Kabinet heeft vooralsnog geen zicht op de specifieke positie die TNO op dit terrein inneemt of kan innemen in relatie tot de vele initiatieven die binnen de private en publieke sector worden ondernomen. Zoals eerder gesteld, is het Kabinet bereid tot overleg over nadere invulling van de prioriteiten op het gebied van ICT-toepassingen door TNO.

Financiering

Met betrekking tot de basis- en doelfinanciering stelt het Kabinet jaarlijks de middelen aan basis- en doelfinanciering voor TNO vast.

TNO heeft in de komende Strategieperiode te maken met een korting van zowel basis- als doelfinanciering: een korting van 4,5 M€ op de basisfinanciering van OCenW en een korting van 9 M€ op de defensiedoelfinanciering. De korting op de defensiedoelfinanciering betekent dat het defensieonderzoek bij TNO in toenemende mate aan de markt van vraag en aanbod wordt overgelaten. Dit vereist ook een actievere rol van TNO om het totale volume defensieonderzoek op peil te houden. Tenslotte wordt met betrekking tot de defensiedoelfinanciering opgemerkt dat deze met ingang van 2003 jaarlijks met het met TNO overeengekomen bedrag (ca. 3,3 M€) zal worden verhoogd, zodra de besluitvorming over de overdracht van de infrastructuur is afgerond.

Op basis van een positief advies van de commissie EZ-doelfinanciering TNO over de EZ-doelfinanciering is deze voor 2002 verruimd met € 908.000. Mogelijk volgt een structurele vergroting van de EZ-doelfinanciering.

Voor het overige biedt het Kabinet voor de periode 2003-2006 vooruitzichten op de hoogte van de jaarlijks vast te stellen middelen op het niveau van de in de financieringsbrief 2002 (kenmerk OWB/FB/2001/40143) aan TNO bekend gemaakte meerjarencijfers.

In het Strategisch Plan merkt TNO op dat de basis- en doelfinanciering door de overheid (buiten het terrein van het defensieonderzoek) een kritische ondergrens van 25-30% begint te naderen. Bij de evaluatie-activiteiten (waarover hieronder meer) zal ook aandacht worden besteed aan overwegingen die voor het indiceren van een ondergrens relevant zijn.

In de aanbestedingsbrief meldt TNO dat de bezuinigingen van Defensie en OCenW in financieel-technische zin zijn ingeboekt, maar dat het plan er inhoudelijk op gebaseerd is dat de aangekondigde bezuinigingen *niet* doorgaan. Het Kabinet stelt het op prijs om te vernemen op welke wijze de plannen als gevolg van de kortingen inhoudelijk worden aangepast.

Het Kabinet is het eens met het streven van TNO de omzet te consolideren en het rendement te vergroten. Na jaren van sterke omzetgroei is een zekere stabilisatie gewenst. Als not-for-profit organisatie behoeft TNO geen hoge rendementen na te streven, maar een wat hoger rendement dan de laatste jaren is behaald, maakt TNO weerbaarder tegen fluctuaties in de koopkrachtige vraag naar

kennis en kan bijdragen tot selectieve versterking van activiteiten die op kortere termijn geen inkomsten genereren, zoals samenwerking met universiteiten. Er zijn kansen op omzetgroei, bijvoorbeeld op het gebied van Genomics en in het nieuwe kaderprogramma van de EU, bij een verdere verhoging van de kwaliteit. Gezien de onzekerheden met betrekking tot de hier te bereiken successen is jaarlijkse actualisering van de onderzoeksthema's aan de hand van de jaarlijkse rapportages noodzakelijk.

Verantwoording

Met betrekking tot de verantwoording noemt TNO onder meer de rapportages over de met overheidsfinanciering uitgevoerde programma's voor kennisontwikkeling en externe audits op essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering. TNO vindt het daarbij van belang niet alleen vanuit het oogpunt van kwaliteitsbeleid, maar ook van de externe verantwoording te kijken. TNO sluit hiermee aan op het streven van de overheid om systematisch verantwoording af te leggen over de realisatie van het beleid, de zogenaamde VBTB-operatie.

TNO en het ministerie van OCenW werken voor de zomer een kader uit in het zogenoemde project 'Indicatoren Op Maat', dat gericht is op concrete afspraken, inclusief het gebruik van indicatoren, over verantwoording. Verantwoording inzake basisfinancieringsprogramma en de doelfinancieringsprogramma's vindt jaarlijks plaats en biedt in voorkomende gevallen aanleiding tot bijstelling van die programma's.

Evaluatie

Binnen TNO en in het verkeer met de verschillende ministeries lopen verschillende processen van monitoren en evaluerende aard. Zo worden de TNO-instituten iedere vijf jaar aan een kennisaudit onderworpen en laat TNO regelmatig klanten-tevredenheidsonderzoek en personeels-tevredenheidsonderzoek uitvoeren. De bevindingen hieruit zijn in het Strategisch Plan verwerkt en bepalen mede de koers die TNO kiest – zoals blijkt uit de kwantitatieve indicaties voor kwaliteitsverhoging en het verminderen van het aantal technologieën. Het Kabinet heeft waardering voor deze aanpak. Ook de jaarlijkse rapportages over en de daarop gebaseerde aanpassingen van de doelfinancieringsprogramma's tussen TNO en de departementen bevatten een belangrijk evaluerend element.

Het Kabinet acht het gewenst, dat in de komende periode kritisch wordt gekeken naar de manier waarop in Nederland de kennisinfrastructuur is ingericht. Daarbij zal de aandacht uitgaan naar TNO, maar ook naar andere onderzoekorganisaties als NWO, de universiteiten en de GTI's.