

Kabinetsreactie op het Strategisch Plan TNO 2011-2014 "Innoveren met impact"

1. Inleiding en context

1.1. Inleiding

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

1.2. Context

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

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

Het strategisch plan komt op een moment waarop, zoals aangegeven in de kabinetsreactie op het strategisch plan 2007-2010 van TNO, de vraagsturing integraal dient te zijn verankerd bij TNO en de GTI's. De invoering van de vraagsturing wordt op dit moment geëvalueerd.

Gegeven de bovengenoemde onzekerheden is deze kabinetsreactie er één op hoofdlijnen. Met deze reactie wordt beoogd voor TNO de weg te effenen om een begin te maken met de implementatie van haar strategisch plan. Daarbij geldt dat TNO rekening dient te houden met mogelijk inhoudelijke en financiële veranderingen op korte termijn als gevolg

van de mogelijke besluiten van een volgend kabinet en dus voldoende flexibiliteit zal moeten inbouwen. Dit geldt met name voor de rol die TNO speelt bij het scherp krijgen van de onderzoeksvragen, voor de themakeuze en voor de invulling van het begrip "excellentie".

De kabinetsreactie volgt de indeling van het strategisch plan TNO.

1.3. Relatie met strategisch plan 2007-2010

In haar strategisch plan gaat TNO kort in op de invoering van vraagsturing, die centraal stond in het vorige strategisch plan. Hierover wordt opgemerkt dat de invloed van overheid en andere stakeholders door de invoering van vraagsturing is versterkt, en dat op deze wijze wordt geborgd dat kennisontwikkeling zich werkelijk richt op de vraagstukken van groot nationaal en Europees belang. TNO noemt de ervaringen met vraagsturing positief: ze laten het belang zien van een continue wisselwerking tussen vraag en aanbod en de noodzaak van intensieve – en daardoor vaak complexe – samenwerking tussen de betrokken partijen. Deze observaties stroken goed met de uitkomsten van de tussentijdse evaluatie van de werking van de vraaggestuurde programmering, namelijk dat in dat proces continu vorderingen worden gemaakt, maar dat er zeker ruimte is voor verbetering.

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

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

2. Samenvatting en kabinetsreactie

2.1. Ambitie, rol en positie TNO

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

brengen. Daartoe wil TNO haar rol als strategisch gesprekspartner voor overheid en bedrijfsleven versterken, ook wil zij een meer zichtbare rol spelen in het innovatiedebat.

Reactie

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

Ook de keuze voor impact onderschrijft het kabinet. In de kabinetsreactie op het vorige strategische plan is veel nadruk gelegd op de zogenaamde kennisparadox. Het kabinet waardeert de ambities van TNO in dit strategisch plan voor een aantoonbare meerwaarde op de grote maatschappelijke en economische vraagstukken. Het kabinet waardeert ook dat TNO een actievere rol wil spelen bij het uitlokken en scherp krijgen van de relevante vragen en het op de agenda krijgen van nieuwe urgente vraagstukken. Het moet daarbij uiteraard gaan om een wisselwerking, waarbij de overheid de regie heeft. De vraaggestuurde programmering gaat er immers vanuit dat de overheid de verantwoordelijkheid draagt om samen met haar partners (kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties) de maatschappelijk gezien meest relevante kennisvragen te identificeren en eventueel te prioriteren. Zo legt de overheid een duidelijke visie neer bij TNO (en de GTI's) met betrekking tot de inhoud, de omvang en de ambitie van de programma's die zij (mede-)financiert. Daarmee wordt ook geborgd dat TNO niet teveel als beleidsontwikkelaar op de stoel van de overheid gaat zitten.

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

2.2. Themakeuze, innovatiegebieden, proposities

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

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

- Informatiemaatschappij

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

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

Reactie

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

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

Het kabinet kiest ten aanzien van de themakeuzes in dit nieuwe strategisch plan voor een vergelijkbare benadering. Zoals aangegeven hanteert de overheid voor de vraagsturing TNO en GTI's twaalf thema's. Deze thema's blijven voor de overheid vooralsnog het uitgangspunt, in afwachting van mogelijke beslissingen als gevolg van

bijvoorbeeld de kabinetsformatie. Van TNO wordt verwacht dat de organisatie hierop adequaat zal inspelen door de programmering in overeenstemming met de departementale regievoerders tot stand te brengen. Met de keuze van TNO voor zeven thema's moet de relatie met de overheidsordening van de vraagsturing in (vooral nog) 12 thema's inzichtelijk blijven, waarbij van TNO verwacht wordt dat er eenduidige aanspreekpunten zijn op de 12 thema's van de vraagsturing. Zeker de komende tijd zal dit derhalve nog het nodige overleg vragen tussen TNO en de overheid. Dit geldt met name, zoals TNO in haar strategisch plan ook al aangeeft, voor de uitwerking in concrete programmavoorstellen, die in nauw overleg met de regievoerende departementen zal moeten plaatsvinden. Het kabinet hecht eraan dat TNO het vraagsturingsproces, met name voor de thema's waar het bedrijfsleven bij betrokken is, goed vastlegt en communiceert.

Het kabinet onderschrijft verder het door TNO gesignaleerde belang dat de kennisontwikkeling binnen de thema's aangesloten blijft op de nieuwste internationale ontwikkelingen. Het programma "Kennis als vermogen over de thema's" (KAVOT) is bedoeld om een adequate kennisbasis te verzekeren voor de verschillende proposities. Het kabinet onderschrijft het voorstel van TNO om dit KAVOT-programma te richten op de noodzakelijke grensverleggende en risicovolle kennisontwikkeling die samenhangt met de voorgestelde enabling technologieën. Wat betreft de inhoudelijke programmering binnen deze nieuwe systematiek zal worden voortgegaan op de weg van "milde vraagsturing voor KAVOT", zoals die vorig jaar is ingeslagen. Dat betekent dat programmering door TNO onder de regie van en goedkeuring door het ministerie van OCW plaatsvindt, in nauwe samenspraak met belanghebbende departementen. De concrete invulling vereist dus nog nader overleg tussen TNO en de overheid. Verder is duidelijk dat de huidige allocatie van de KAVOTmiddelen naar de desbetreffende programma's niet onverkort past op de voorgestelde nieuwe systematiek van enabling technologies. TNO zal daarom aan het ministerie van OCW als regievoerend departement voor KAVOT een aangepast allocatievoorstel ter goedkeuring voorleggen voor de inzet van de beschikbare middelen. Het ministerie van OCW zal de belanghebbende departementen betrekken bij de besluitvorming.

2.3. Grotere impact in de markt

Om een grotere impact in de markt te bereiken kiest TNO voor een aantal TNO-brede uitgangspunten en doelstellingen voor haar marktstrategie 2011-2014. In de eerste plaats wil TNO meer nadruk leggen op de ontwikkelende en vernieuwende rol van TNO en de upgrading van de producten- en dienstenportfolio. Daartoe zal meer nadruk worden gelegd op co-development, op hoogwaardige contractresearch en op daarmee verbonden dienstverlening. TNO streeft hierbij naar een omzetmix van een derde vraaggestuurde programma's, een derde financiering in competitie en een derde contractresearch en advisering. Ten tweede zet TNO in op versterkte valorisatie, met name door het opzetten van nieuwe bedrijven, waarbij het zowel gaat om hightech spin-offs als om nieuwe bedrijven voor herhaalbare dienstverlening op basis van uitontwikkelde technologie. Verder wil TNO haar klanten meer en gemakkelijker gebruik laten maken van de eigen octrooiportefeuille. In de komende periode wil TNO bovendien het bereik onder de

innovatieve koplopers in het midden- en kleinbedrijf met 25 procent vergroten, waarbij onder meer zal worden ingezet op een collectieve aanpak gericht op upgrading van clusters en ketens. Ook zal de samenwerking met hogescholen en kennisoverdracht via deeltijdlectoraten toenemen. TNO wil meegroeien met de verdere internationalisering van de kennismarkt door expliciet te streven naar een internationaal concurrerende positie. TNO wil dit met name doen door het aangaan van allianties met collega RTO's (Research and Technology Organisations) in Europa. Via nieuw op te zetten bedrijven wil TNO zich in toenemende mate richten op de internationale vermarkting van voldoende uitontwikkelde technologieën, met focus op de Verenigde Staten, China, Japan en Korea.

Reactie

Het kabinet onderschrijft de ambitie voor de markstrategie voor valorisatie van TNO voor de komende strategieperiode. Valorisatie, het in maatschappelijke en economische waarde omzetten van de resultaten van onderzoek, is een belangrijke overheidsprioriteit. Nog te weinig kennis vindt zijn weg naar concrete toepassingen in nieuwe producten, productieprocessen en diensten. Om hierin verbetering te brengen is, samen met partijen uit het veld, een ambitieuze valorisatieagenda opgesteld en is de commissie valorisatie ingesteld. Het kabinet is verheugd met de nadruk die TNO wil leggen op valorisatie, maar dringt, in lijn met het AWT-advies "Crisis als kans", aan op rolvastheid van alle spelers in de innovatieketen. Voor de kennisinstellingen, en dus TNO, dient daarom de nadruk bij valorisatie te liggen op de ambitieuze doelstelling om het bereik onder innovatieve koplopers in het midden- en kleinbedrijf te versterken.

Een deel van de valorisatie activiteiten vindt plaats via spin-offs vanuit TNO. Het kabinet is voorstander van valorisatie langs deze route. Deze vorm van valorisatie zou zodanig vormgegeven moeten worden dat er geen oneigenlijke concurrentie ontstaat met bestaande of nieuwe bedrijven die zich ook op die markt begeven. Dit betekent dat zou moeten worden bezien of de kennis bij bestaande bedrijven toegepast kan worden. Indien tot spin-off wordt overgegaan, zouden die bedrijven zo snel mogelijk onafhankelijk moeten functioneren.

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

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

2.4. Excellente kennis

TNO wil in de komende periode inzetten op een versterkte deelname aan nationale en internationale programma's, gericht op open innovatie. De basis voor deze samenwerking wordt gevormd door excellentie en onderscheidend vermogen bij de betrokken partners.