

BIJLAGE I BIJ HET REGLEMENT TNO RAAD VAN BESTUUR

VERANTWOORDELIJKHEDEN RAAD VAN BESTUUR

BEGRIPSBEPALINGEN

Aan begrippen in deze bijlage geschreven met een beginhoofdletter, wordt de betekenis toegekend als bepaald in [het Organisatiereglement](#).

A. COLLECTIEVE VERANTWOORDELIJKHEDEN

De Raad van Bestuur is collectief verantwoordelijk voor en neemt collectief besluiten aangaande:

1. Bestuur van de Organisatie

- i. Het bestuur en Governance van de Organisatie;
- ii. De algemene gang van zaken van de Organisatie en haar deelnemingen en een evenwichtige en effectieve besluitvorming ter ondersteuning daarvan;
- iii. Een adequate operationalisering van de jaardoelen en begrotingsdoelstellingen;
- iv. Het stimuleren van openheid en de aanspreekbaarheid binnen de Raad van Bestuur, naar de Raad van Toezicht en de Raad voor het Defensieonderzoek;
- v. Het overleg met de Ondernemingsraad vindt plaats in overeenstemming met de Wet op de Ondernemingsraden.

2. Duurzame lange termijn waardecreatie

In lijn met de in artikel 4 TNO-wet vastgelegde doelstelling van de Organisatie:

- i. continuïteit van de Organisatie;
- ii. weging van in aanmerking komende belangen van (in)direct belanghebbenden;
- iii. toelichting in het jaarverslag op zijn visie op duurzame lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en op de wijze waarop in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen.

3. Risicobeheersing en compliance

- i. Inventarisatie en analyse van de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de Organisatie;
- ii. vaststelling van de risicobereidheid van de Organisatie en maatregelen die ter mitigatie worden ingezet;
- iii. interne risicobeheersings-, compliance- en controlesystemen:
 - a. ontwerp, implementatie en onderhoud daarvan;
 - b. integratie daarvan in de werkprocessen en bekendheid daarvan bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn;
 - c. monitoring van de werking daarvan en jaarlijkse systematische beoordeling van de opzet en de werking van de systemen en het doorvoeren van verbeteringen waar nodig;
- d. verantwoording over de effectiviteit daarvan:
 - aan de Raad van Toezicht, na bespreking met de Auditcommissie;

- in het jaarverslag, onder beschrijving van:
 - de uitvoering van de risicobeoordeling en de voornaamste risico's;
 - opzet en werking van interne risicobeheersings-, compliance- en controlesystemen voor het afgelopen boekjaar;
 - eventuele belangrijke tekortkoming in de interne risicobeheersings-, compliance- en controlesystemen, significante wijzigingen en belangrijke verbeteringen die voorzien zijn;
- middels een verklaring in het jaarverslag met een duidelijke onderbouwing dat:
 - het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten;
 - de materiële risico's en onzekerheden zijn gemeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de Organisatie voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

4. De Interne Audit functie

- i. Benoeming en ontslag van de interne auditor (na advies van de Auditcommissie en onder goedkeuring van de Raad van Toezicht);
- ii. jaarlijkse beoordeling van de wijze waarop de Interne Audit functie de taak uitvoert en het daarbij betrekken van het oordeel van de Auditcommissie;
- iii. goedkeuring van het werkplan van de Interne Audit functie.

5. Reguliere contacten met de Accountant

Tijdig overleggen van alle informatie die nodig is voor de uitvoering van diens werkzaamheden en in staat stellen om op de verstrekte informatie te reageren.

6. Cultuur

- i. Inbedding en het onderhouden van de waarden in de Organisatie en stimuleren en uitdragen van gedrag dat aansluit bij de waarden door het tonen van voorbeeldgedrag;
- ii. Toezien op de werking en de naleving van de TNO Code door Bestuurders en de werknemers van de Organisatie;
- iii. Informeren van de Raad van Toezicht over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving van de TNO Code;
- iv. Bespreken van gedrag en cultuur in het overleg tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de

Ondernemingsraad; v. In het jaarverslag een toelichting geven op: - de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de Organisatie; - de werking en naleving van de TNO Code. 7. (Vermoedens van) Misstanden - Ontwikkeling en uitvoering van de Regeling bij een vermoeden van een misstand; - Zorgdragen voor adequate opvolging van eventuele meldingen; - Informeren van de voorzitter van de Raad van Toezicht (en, voor zover het betreft de Unit DSS, de voorzitter van de Raad voor het Defensieonderzoek) over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden. 8. Benoeming van - Managing Directors van Units en SO; - Directors van Units en daarmee gelijkstaande functionarissen binnen SO; - Secretaris RvB; - Internal Auditor. 9. Opleiding en regelmatige evaluatie van eigen functioneren Bestuurder - Jaarlijkse beoordeling van de onderdelen waaraan Bestuurders gedurende hun benoemingsperiode training- of opleidingsbehoefte hebben; - Jaarlijkse zelfevaluatie van het functioneren van de Raad van Bestuur als collectief en van de individuele Bestuurders. 10. Strategische Adviesraden De Raad van Bestuur: - stelt onder goedkeuring van de Raad van Toezicht en de Raad voor het Defensieonderzoek, een Reglement Strategische Adviesraden op met daarin samenstelling, verantwoordelijkheden en werkwijze van de SAR's; - benoemt voor iedere Unit, behoudens voor de Unit Defence Safety & Security, een Strategische Adviesraad, overeenkomstig de bepalingen van het Reglement Strategische Adviesraden. B. INDIVIDUELE AANDACHTSGEBIEDEN De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit drie leden: een Voorzitter/Chief Executive Officer (CEO), een Chief Operating Officer (COO) en een Chief Financial Officer (CFO). De portefeuilleverdeling binnen de Raad van Bestuur is georganiseerd langs functionele lijnen. Voor medewerkers die direct aan de Raad van Bestuur rapporteren is de rol van 'direct leidinggevende' bij één van de RvB-leden belegd. Voorzitter/Chief Executive Officer - Boegbeeld van de Organisatie - Externe positionering en profilering van TNO - Kenniscoalitie, TO2-federatie - EARTO/Eurotech - Economic Board Zuid-Holland - Corporate strategie (incl. kennisstrategie): - Kennis Positie Audits	- Strategische Adviesraden (m.u.v. SAR Unit DSS) - Voorzitter Science Board - ERP-programmering - Corporate governance - Coördinatie activiteiten Raad van Bestuur - Taakverdeling Raad van Bestuur - Functioneren en besluitvorming Raad van Bestuur - Aanspreekpunt Raad van Toezicht en Kwaliteitscommissie Raad van Toezicht - Aanspreekpunt Ondernemingsraad - Human Resource Management - Voorzitter D&I Board - Marketing, communicatie en public affairs - Auditing - Functionele aansturing Internal Auditor - Integriteit - Functionele aansturing Integrity Officer - Voorzitter Integrity Advisory Board - Directe leidinggevende van Secretaris RvB, Chief Scientist, MD Strategy, MD HR en MD M&C - Strategische veranderprogramma's - Programma Systems Innovations - Programma Customer Excellence (samen met CFO) - Programma Vital Organisation (samen met COO) Chief Operating Officer - Voorzitter Raad voor Defensie Onderzoek (RDO) en vertegenwoordiger aangelegenheden met betrekking tot het defensieonderzoek - SAR DSS - Operatiën Units - Realisatie Jaarplan en begroting Units - Functionele aansturing Export Control Officer - Ontwikkeling projectmanagement - Vastgoed & Facilities, Information Services, Operational Excellence & Auditing, Security (incl. kennisveiligheid). - Investerings onderzoeksfaciliteiten - Voorzitter Investment Board - Corporate Social Responsibility - Directe leidinggevende van MD's Units en MD BIOS - Strategische veranderprogramma's 1^e aanspreekpunt Programma Vital Organisation (samen met CEO) Chief Financial Officer - Planning & control, financieel beleid en verslaglegging, en risicomanagement. - Treasury (in het Treasury Statuut benoemd als treasurer TNO) - Inkoop - Business Intelligence - Legal & Compliance - Voorzitter Governance, Risk & Compliance Advisory Board - Valorisatie/Tech Transfer/IP - IP beleidsvoorbereiding, vastlegging en exploitatie - Voorzitter Tech Transfer Board - Marktstrategie - Marktbenadering en accountmanagement - Financieel adviseur namens werkgever voor Stichting
---	--

- Pensioenfonds TNO
- Voorzitter Services Organisation overleg (MD's SO)
- Aanspreekpunt Stichting Pensioenfonds TNO
- Aanspreekpunt Auditcommissie Raad van Toezicht TNO
- Direct leidinggevende van Hoofd Corporate Legal & Compliance, Manager IP & Contracting, Corporate Controller, Group Controller, Manager Financial Accounting, Manager Procurement en Manager Business Intelligence Competence Center
- Strategische veranderprogramma's
 - 1e aanspreekpunt Programma Customer Excellence (samen met CEO)

C. RAAD VAN BESTUUR-BESLUITEN DIE AANWEZIGHEID OF VERTEGENWOORDIGING VAN ALLE RVB-LEDEN VEREISEN

Binnen de Raad van Bestuur kunnen de volgende besluiten alleen genomen worden wanneer alle RVB-leden in vergadering aanwezig zijn of zijn vertegenwoordigd:

- i. vaststelling van het strategisch plan (artikel 19 TNO-wet);
- ii. vaststelling van het Jaarplan (artikel 8 TNO-besluit);
- iii. vaststelling van de Kaderbrief en allocatie van aanvullende overheidsfinanciering;
- iv. de vaststelling en wijzigingen van:
 - a. Organisatiereglementen (met uitzondering van de Reglementen Raad van Toezicht en Raad voor het Defensieonderzoek);
 - b. Treasury Statuut;
 - c. Internal Audit Charter en het jaarlijkse Interne Audit plan (Corporate Governance Code);
 - d. TNO Regeling bij een vermoeden van een misstand;
 - e. TNO Klachtenregeling;
 - f. TNO Code;
- v. besluiten inzake uitgaven, (des)investeringen, leningen en kredieten vanaf 2,5 mln €;
- vi. het uitplaatsen van een onderdeel van TNO ('carve-out'), het starten van een 'spin-off' en acquisities;
- vii. het oprichten, ontbinden, besturen en deelnemen in andere rechtspersonen, niet zijnde verenigingen die binnen het TNO risicoprofiel vallen;
- viii. voorgenomen besluiten ten aanzien waarvan de Ondernemingsraad krachtens de Wet op de Ondernemingsraden of het convenant tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad instemmings- of adviesrecht heeft en definitieve besluiten die materieel afwijken van het voorgenomen besluit;
- ix. benoemingen die aan de Raad van Bestuur zijn voorbehouden zoals omschreven onder A;
- x. vaststelling van de Jaarrekening en het Jaarverslag (artikel 25 TNO-wet);
- xi. managementrapportages aan de Minister van Economische Zaken en Klimaat.

Voor zover genoemde besluiten betrekking hebben op de Unit DSS worden deze genomen met goedkeuring van de Raad voor het Defensieonderzoek.

D. BESLUITEN DIE GOEDKEURING VAN DE RAAD VAN TOEZICHT EN/OF DE RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK VEREISEN

De Raad van Bestuur legt ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht en voor zover er betrekking is op de Unit DSS (zulks ter beoordeling door de Voorzitter RDO) aan de Raad

voor het Defensieonderzoek, besluiten omtrent:

- i. het vierjaarlijks strategisch plan (artikel 19 lid 1 TNO-wet);
- ii. vaststelling van het Jaarplan (of 'termijnplan'), het investeringsplan en de begroting (, zoals omschreven in (artikel 8 van het TNO-besluit);
- iii. vaststelling en wijzigingen van:
 - a. Organisatiereglementen (artikel 15 lid 1 TNO-wet);
 - b. Treasury Statuut;
 - c. Internal Audit Charter en het jaarlijkse Interne Audit Plan;
 - d. D&I beleid (Corporate Governance Code);
- iv. besluiten inzake uitgaven, of (des)investeringen, leningen en kredieten vanaf tenminste 5 mln €;
- v. het oprichten, ontbinden, besturen en deelnemen in andere rechtspersonen, niet zijnde verenigingen die binnen het TNO risicoprofiel vallen (artikel 34 TNO-wet);
- vi. het instellen, opheffen of samenvoegen van Units (artikel 15 lid 3 TNO-wet);
- vii. substantiële wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden van een aanmerkelijk aantal medewerkers;
- viii. Ingrijpende wijzigingen van de hoofdstructuur van de organisatie (zoals opgenomen in het Organisatiereglement);
- ix. benoeming en ontslag van Managing Director(s) (artikel 2 lid 2 TNO-besluit);
- x. nevenwerkzaamheden van de leden van de Raad van Bestuur (Corporate Governance Code);
- xi. het jaarverslag en de Jaarrekening inclusief de accountantsverklaring (artikel 25 lid 1 TNO-wet);
- xii. management rapportages aan de Minister van Economische Zaken en Klimaat.

E. INFORMEREN RAAD VAN TOEZICHT EN RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK

- i. De Raad van Bestuur verstrekt, op eigen initiatief en regulier, aan de Raad van Toezicht de door hen noodzakelijk geachte inlichtingen en voor zover die de Unit DSS betreffen aan de Raad voor het Defensieonderzoek, één en ander ter beoordeling van de COO (artikel 9 lid 4 TNO-wet). Hieronder wordt in ieder geval verstaan informatie over:
 - a. de Kaderbrief;
 - b. de jaarlijkse rapportage risicomanagement (Corporate Governance Code);
 - c. de terugkoppeling kwaliteitsaudits (KTA en KPA);
 - d. de Company Score Card (jaarlijkse corporate KPI's en de realisatie daarvan per kwartaal);
 - e. het jaarlijkse overzicht vennootschappen;
 - f. het oprichten, ontbinden, koop en verkoop van participaties in vennootschappen;
 - g. de jaarlijkse rapportage Tech Transfer;
 - h. het halfjaarlijks (achteraf) overzicht declaraties en credit card uitgaven RVB-leden;
 - i. de periodieke terugkoppeling van 'gevoelige' dossiers, imago onderzoek en TNO in de media;
 - j. de EZK-rapportageverplichting en Eindverantwoording Rijksbijdrage;
 - k. elk advies van een Strategische Adviesraad aan de Raad van Bestuur (artikel 3 lid 3 TNO besluit);
 - l. het jaarlijkse overzicht juridische claims en procedures;
 - m. het jaarlijkse overzicht van meldingen vanuit de

- Regeling bij een vermoeden van een misstand;
- n. het jaarlijkse overzicht interne klachten;
 - o. het jaarlijkse overzicht investeringen en desinvesteringen incl. vastgoedtransacties, kredieten en leningen, vanaf 2,5 mln € en tot 5 mln €;
 - p. de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de Raad van Bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

F. NADERE AFSPRAKEN MET DE RAAD VOOR HET DEFENSIEONDERZOEK

De Raad van Bestuur en de Raad voor het Defensieonderzoek kunnen met wederzijds goedvinden nadere afspraken maken over bevoegdheden van de Raad voor het Defensieonderzoek ten aanzien van onderdelen die dienstbaar zijn aan het defensieonderzoek doch buiten de Unit DSS vallen. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd en worden bewaard door zowel de Secretaris als de secretaris van de Raad voor het Defensieonderzoek.

G. VOLGORDELIJK BEHANDELINGSPROCES VOOR ONDERWERPEN WAAR DE ONDERNEMINGSRAAD ADVIES- DANWEL INSTEMMINGSRECHT HEEFT

Voor besluiten van de Raad van Bestuur die ingevolge de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) advies of instemming van de Ondernemingsraad behoeven geldt onderstaand volgordeelijk behandelingsproces:

- i. vaststellen Voorgenomen Besluit door Raad van Bestuur;
- ii. goedkeuren van het Voorgenomen Besluit door Raad van Toezicht als het betreffende besluit goedkeuring vergt van de Raad van Toezicht, zoals omschreven onder D;
- iii. advies of instemming door de Ondernemingsraad;
- iv. Definitief Besluit door Raad van Bestuur;
- v. goedkeuren van het Definitief Besluit door Raad van Toezicht als het betreffende besluit materieel afwijkt van het eerder door de Raad van Toezicht goedgekeurde Voorgenomen Besluit.

Wijziging Bijlage

Deze Bijlage kan te allen tijde worden gewijzigd bij besluit van de Raad van Bestuur. Wijzigingen in deze Bijlage worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht en aan de Raad voor het Defensieonderzoek, behoudens wijzigingen in de paragraaf B (Individuele aandachtsgebieden) van deze Bijlage die enkel ter kennisgeving worden toegezonden aan de Raad van Toezicht en aan de Raad voor het Defensieonderzoek.

Vaststelling, inwerkingtreding

De versie van 15 mei 2019 is gewijzigd en:

- i. opnieuw vastgesteld bij besluit van de Raad van Bestuur in zijn vergadering van 20 november 2023, onder voorbehoud van goedkeuring van de Raad van Toezicht en, voor zover het betrekking heeft op de Unit DSS door de Raad voor het Defensieonderzoek in zijn vergadering van 29 november 2023;
- ii. goedgekeurd door de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 13 december 2023;
- iii. treedt in werking op 1 januari 2024. De voorgaande versies van dit document komen te vervallen op de datum van inwerkingtreding.