



Accelerating
the future
of aerospace

NLR-jaarrekening 2025 | 24 april 2026

Financieel Jaarverslag 2025



Koninklijke NLR - Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum



Accelerating
the future
of aerospace

NLR-jaarrekening 2025 | 24 april 2026

Financieel Jaarverslag 2025

Koninklijke NLR - Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum

NLR

Anthony Fokkerweg 2

1059 CM Amsterdam

p) +31 88 511 3113

e) info@nlr.nl i) www.nlr.nl

Inhoud

Verslag van de Raad van Toezicht	4
Bestuursverslag	7
Inleiding	7
Risicomanagement	8
Fraude	12
Situatie ultimo 2025	12
Belangrijkste ontwikkelingen 2025	12
Resultaten 2025	15
Verwachtingen voor 2026	16
Jaarrekening	20
Balans per 31 december 2025	20
Winst- en verliesrekening 2025	21
Kasstroomoverzicht 2025	22
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	23
Toelichting op de balans	28
Vaste activa	28
Vlottende activa	31
Passiva	32
Toelichting op de winst- en verliesrekening	39
Baten	39
Lasten	41
Overige gegevens	49

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht NLR (RvT) heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen NLR. De RvT geeft daarnaast gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur.

De raad handelt conform de statuten NLR en sluit hierbij zoveel mogelijk aan bij de Nederlandse Corporate Governance Code. Basis voor het handelen van de raad is betrokkenheid, vertrouwen, samenwerking en openheid. De raad hecht niet alleen aan toezicht achteraf, maar juist aan een invulling vanuit een toekomstgerichte houding. Met als belangrijk uitgangspunt dat dit van toegevoegde waarde is voor de organisatie en het bestuur.

Governance

2025 was voor NLR een jaar met vele veranderingen. Met de pensionering van de algemeen directeur Michel Peters werd het nieuwe bestuursmodel ingevoerd. In 2024 is besloten – na een zorgvuldig extern begeleid proces en op basis van brede betrokkenheid en draagvlak – om tot een nieuwe topstructuur te komen. Bij de herziening stonden de volgende uitgangspunten centraal: statutaire functies voor iedereen, collegiaal bestuur, toekomstbestendigheid en verankering van technologie. De nieuwe topstructuur bestaat per juni 2025 uit een driehoofdig bestuur: Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) en Chief Technology Officer (CTO). Het benoemen van een CTO ondersteunt de ambitie om de kennisontwikkeling door het NLR beter programmatisch te laten aansluiten op de strategische opgaven en uitdagingen. Samen vormen de CEO, CFO en CTO een collegiaal én complementair bestuur. Begin 2025 heeft de procedure plaats gevonden die heeft geleid tot de benoeming per 1 juni 2026 van het nieuwe bestuur: Tineke van der Veen (CEO), Jan Lintsen (CFO)¹ en Martin Nagelsmit (CTO).

De raad bedankt Michel voor zijn 38 jaar lange inzet voor NLR waarvan 15 jaar als algemeen directeur.

Hoewel er in 2025 veel aandacht was voor het afscheid van de oude directie en de verwelkoming (en het inwerken) van het nieuwe bestuur, werd ook het jaarresultaat 2024, het budget voor 2026, en het nieuwe strategieplan (2026-2029) goedgekeurd. Daar werd het eindrapport met de aanbevelingen van de EMTO (Evaluatieonderzoek organisaties voor Toegepast Onderzoek) ontvangen en werd ook de slogan aangepast van *“dedicated to innovation in aerospace”* naar *“accelerating the future of aerospace”*.

Ondertussen ging het werk onverminderd door: NLR heeft in 2025 weer een forse groei laten zien, met name als gevolg van extra opdrachten vanuit Defensie. De netto omzet opdrachten is met 11% gegroeid naar € 84 miljoen en NLR vierde de mijlpaal van de 1000ste medewerker.

De raad is alle medewerkers, inclusief het management, de vorige bestuurder en het nieuwe bestuur, zeer erkentelijk voor het in 2025 bereikte resultaat, zowel in financiële zin als in impact voor de samenleving, industrie, en overheid.

Samenstelling RvT

De zes leden van de raad worden conform de statuten door de Minister van Economische Zaken benoemd: vier leden op eigen voordracht en voor twee leden op voordracht van resp. de Minister van Defensie en de Minister van Infrastructuur en Waterstaat. Met de wijzigingen van de statuten, zijn de benoemingstermijnen van de raad in lijn gebracht met de Nederlandse Corporate Governance Code.

Op 25 januari 2025 kwam er een einde aan de derde termijn van Petri Ykema-Weinen. Mede door de ophanden zijnde wisseling van het bestuur en het bestuursmodel bleef Petri betrokken als toehoorder tot 1 juni 2026. Na het aantreden van het nieuwe bestuur werd de werving gestart voor een nieuw lid. De raad is Petri veel dank verschuldigd voor al het werk dat zij de afgelopen 12 jaar voor de raad heeft verzet.

¹ Formeel trad Jan Lintsen aan per 15 juni 2026.

Per 1 maart is David Monge Vega gestart met een jaar stage bij de RvT. Hij wordt begeleid door Leanne van den Hoek en was bij alle bijeenkomsten van de raad aanwezig.



Achterste rij: Mark van Rooij en Jac Jansen. Middelste rij: Leanne van den Hoek en Lies van Kralingen. Voorste rij: Jacqueline Prins en Petri Ykema

Ultimo 2025 was de Raad van Toezicht als volgt samengesteld:

- J.M.H.P. Jansen, LtGen b.d. (voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie)
- L.C. van Kralingen (voorzitter auditcommissie)
- J. Prins (lid auditcommissie)
- M.M. van Rooij (voorzitter kennis- en technologiecommissie)
- A.J. van den Hoek, BGen b.d. (voorzitter remuneratiecommissie, contacten OR)
- (vacature)

Activiteiten Raad van Toezicht

In 2025 heeft de raad 6 vergaderingen gehouden: vijf reguliere vergaderingen en een extra ingelaste vergadering gewijd aan het strategieplan en EMTO-evaluatie.

De raad in het algemeen en de remuneratiecommissie in het bijzonder heeft in 2025 veel tijd besteed aan de werving van het nieuwe bestuur. In totaal zijn hiervoor tien bijeenkomsten geweest.

De auditcommissie heeft in 2025 twee vergaderingen met de CFO gehad. In de vergadering van november is de rapportage van de accountant besproken. De raad heeft na 12 jaar de prettige samenwerking met de accountantsfirma Baker Tilly beëindigd en NLR heeft een nieuw contract afgesloten met BDO.

Het nieuwe bestuursmodel heeft ook impact gehad op de werkwijze van de raad. In september heeft de raad zijn eigen functioneren beoordeeld middels een zelf-evaluatie. Het nieuwe bestuursmodel in combinatie met de resultaten van de zelf-evaluatie hebben geresulteerd in het instellen van drie commissies met twee leden per commissie: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de kennis- en technologiecommissie. Elke commissie is

gekoppeld aan een bestuurder, CEO, CFO en CTO respectievelijk. Onderwerpen voor de raadvergadering zullen nu voorbereid worden door een betrokken commissie.

In aanvulling op de statuten heeft de raad samen met het bestuur gewerkt aan het opstellen van een nieuw bestuursreglement waarin het functioneren van het bestuur, de raad en de samenwerking nader is uitgewerkt.

Al met al een bewogen jaar met veel veranderingen waardoor NLR klaar is voor de toekomst!

Jac Jansen, Voorzitter Raad van Toezicht NLR

Bestuursverslag

Inleiding

Voor Koninklijke NLR was 2025 een bijzonder jaar met meerdere hoogtepunten, zoals de succesvolle primeur van een dronevlucht op vloeibare waterstof, alsmede het opzetten van verscheidene nieuwe faciliteiten zoals de modulaire testfaciliteit EPTF (*Energy to Propulsion Test Facility*) en de aanschaf van een extra onderzoeksvliegtuig om de dienstverlening op peil te houden. Ook op organisatorisch vlak gebeurde er veel zoals het aantreden van een nieuw bestuur en het verwelkomen van de 1000^e medewerker.

Terwijl daarbij de wereld om ons heen werd gekenmerkt door een aanhoudende wereldwijde klimaatuitdaging en toenemende geopolitieke spanningen, bewees NLR als onderzoeksorganisatie zijn cruciale rol in de Nederlandse en internationale samenleving. NLR kan met trots melden dat dit jaar niet alleen inhoudelijk, maar ook financieel met positieve cijfers is afgesloten. Mede door een eenmalige bate als gevolg van grondverkoop. NLR streeft er in beginsel naar geen winst te maken. De totale baten stegen dit jaar naar € 140 miljoen. Dit is een groei van bijna 14% ten opzichte 2024.

Een jaar van strategische groei

De veranderende wereldorde leidde in 2025 tot een significante stijging in opdrachten vanuit de defensiesector. Om aan deze dringende behoefte te voldoen, heeft NLR afgelopen jaar fors opgeschaald. Dit vertaalde zich in een substantiële groei van het personeelsbestand. Daarnaast is vanuit het fonds 'Faciliteiten voor Toegepast Onderzoek' (FTO) een investering van € 23 miljoen aan NLR toegekend om geavanceerde testfaciliteiten te optimaliseren. Deze investering voor de vervanging van een onderzoeksvliegtuig, de upgrade van een windtunnel en de uitbreiding van het NLR Drone Centre, stelt NLR in staat om ook in de toekomst snel en adequaat te kunnen blijven reageren op complexe vraagstukken.

Balans in portfolio en marktpositie

Hoewel de nadruk dit jaar meer naar veiligheid verschoof, bleven de andere strategische NLR-thema's onverminderd sterk presteren. De inzet op het gebied van duurzaamheid en het versterken van het concurrerend vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven vormde samen met de aandacht voor Defensie en veiligheid de ruggengraat van de NLR-activiteiten. Daarbij groeit ook de ruimtevaart voor zowel civiele als defensie-gerelateerde doeleinden. Deze diversiteit in het portfolio weerspiegelt de brede NLR-expertise en zorgt voor een stabiele financiële basis.

Financieel fundament voor de toekomst

Het resultaat van deze inspanningen is een gezond financieel jaaroverzicht. Met een goed gevuld orderboek van ruim € 178 miljoen stapt NLR vol vertrouwen het nieuwe jaar in. De groei die in 2025 is ingezet, vormt het fundament voor verdere innovatie en maatschappelijke impact in 2026.

Risicomanagement

Introductie

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van NLR. De aard van de risico's is uiteenlopend. Het heeft onder andere betrekking op veiligheid bij uitvoering van onderzoeksactiviteiten, data beveiliging, fysieke beveiliging van faciliteiten, sociale en fysieke veiligheid van medewerkers alsmede compliance m.b.t. wet- en regelgeving, fraudegevoeligheid enzovoort. De genoemde risicogebieden zijn voorbeelden en geen uitputtende lijst. Risicogebieden en inschattingen van concrete risico's kunnen anders zijn voor de verschillende onderdelen en activiteiten binnen de NLR-organisatie. Daarom hanteert NLR een integrale aanpak van risicomanagement om te zorgen dat de verschillende risicogebieden m.b.t. de verschillende activiteiten en onderdelen binnen NLR adequaat worden geadresseerd.

In de visie op integraal risicomanagement binnen NLR staat bewustwording van risico's centraal. Medewerkers van NLR werken vaak aan innovatieve projecten in samenwerking met derde partijen. Bij innovatieve projecten kunnen risico's ontstaan die van te voren niet voorzienbaar waren. De risico-perceptie en bewustwording bij NLR-medewerkers is daarom essentieel om risico's tijdig te signaleren en te kunnen mitigeren.

2025

NLR heeft een succesvol 2025 afgerond. De successen van 2024 zijn voortgezet en NLR heeft 2025 financieel gezond afgesloten. De bestuurswissel in juni 2025 heeft geen vertraging opgeleverd in de groei en ontwikkelingen. In 2025 zijn de geopolitieke uitdagingen verder toegenomen. Dit heeft geleid tot een grotere hoeveelheid Defensie-gerelateerde opdrachten en een noodzaak tot meer kort-cyclische werkzaamheden. Dit vergt aanpassingsvermogen van een (deel van) de medewerkers en de organisatie als geheel. Vanwege de toenemende vraag is NLR ook substantieel gegroeid in fte (full time equivalenten) en deze groei zal zich naar verwachting de komende jaren voortzetten. Knelpunten op korte termijn zijn huisvesting en de beschikbaarheid van ruimtes waar vertrouwelijk gewerkt en overlegd kan worden. De oplossingen zijn geïnitieerd maar nog niet volledig gerealiseerd. De hoge klanttevredenheid, het brede productenpalet en de diversiteit aan faciliteiten maken NLR zeer aantrekkelijk als samenwerkingspartner. Hierbij dient NLR waakzaam te blijven voor de standaarden die gelden voor gezond en veilig werken en de grenzen die ons worden opgelegd vanuit (lokale) overheden zoals onze milieuvergunningen. Bij verdere uitbreiding van partners en uitbreiding van faciliteiten moet hier, voorafgaand aan een verbintenis, rekening mee worden gehouden.

De genoemde onderwerpen hebben in 2025 niet geleid tot een onwenselijk risicoprofiel. Het Bestuur heeft de voornaamste risico's tijdig geadresseerd en waar nodig mitigerende maatregelen geïnitieerd.

Ook in 2025 is er verder gewerkt aan de NLR-brede risico-identificatie en risicoperceptie. Met het aantrekken van een ervaren Export Control Officer heeft NLR een grote stap gezet met betrekking tot de beheersing van de complexiteiten rondom exportvergunning en sanctieregelgeving. Het team dat haar bijdrage levert aan gezond & veilig werken is uitgebreid om aan de toenemende vraag voor ondersteuning te kunnen blijven voldoen. Dit jaar heeft er een succesvolle hercertificeringsaudit plaatsgevonden, uitgevoerd door DEKRA, die heeft geresulteerd in een verlenging van al onze ISO-certificeringen.

De integrale aanpak van risicomanagement maakt onderscheid in risicogebieden door te kijken naar:

- Strategie van NLR
- Operationele uitvoering (projecten en onderzoeksactiviteiten)
- Compliance (voldoen aan wet- en regelgeving)
- Financiële beheersing en fraude

Strategisch

Op strategisch niveau is het van belang dat NLR zijn kennis en research infrastructuur zodanig inzet dat het als TO2-instelling toegevoegde waarde levert vanuit het gezichtspunt van de stakeholders. Hierbij dient NLR het belang van de overheid (en daarmee ook maatschappelijke belangen) en het bedrijfsleven, die met NLR samenwerken vanwege zijn kennis- en research infrastructuur. Hier zien we aan de hand van externe klanttevredenheidsmetingen en imago-onderzoek dat NLR goed blijft scoren op dit vlak.

De informatiebeveiliging van NLR kent een hoge standaard. Dit wordt realtime extern beoordeeld door een onafhankelijke instantie. Afgelopen jaar heeft NLR een niveau bereikt dat de industriestandaard ruim overschrijdt. NLR heeft zich voorbereid op de overgang van ABDO (Algemene Beveiligingseisen voor Defensieopdrachten) naar ABRO (Rijks) die per 1 januari 2026 is ingegaan.

De bewustwording inzake kennisveiligheid wordt op peil gehouden via cockpitberichten (het NLR-intranet), kennisevents en security briefings .

Bestuur

De bestuurswissel heeft in 2025 niet geleid tot een verhoging van het risicoprofiel.

Samenwerkingsinitiatieven

Ook in 2025 zijn er nieuwe samenwerkingsinitiatieven gestart, veelal op de NLR-locatie in Marknesse. Als gevolg hiervan worden er nieuwe faciliteiten ingericht en/of bestaande uitgebreid om aan de steeds bredere vraag te kunnen blijven voldoen. Hierbij behoudt NLR de focus op gezond & veilig werken en is er geïnvesteerd in het team van gespecialiseerde adviseurs die de organisatie hierin ondersteunt.

Groei van de organisatie

De groei in het aantal fte heeft tot een aantal knelpunten geleid die zijn geadresseerd en waar de benodigde aandacht aan wordt besteed;

- Gelijk aan vorig jaar zijn er een aantal posities die lastig in te vullen zijn. Vanuit HR is hier de nodige aandacht voor en is het recruitment team uitgebreid. Ook is verder geïnvesteerd in inclusiviteit en diversiteit. Door de geopolitieke ontwikkelingen zien we tevens een verandering van onze rol bij overheids-gerelateerde opdrachten. Op de impact hiervan op de functieprofielen binnen NLR wordt geanticipeerd bij de werving en waar nodig bijscholing van medewerkers.
- De grotere instroom vraagt meer aandacht voor de capaciteit van onze panden. Complicerende factor hierbij is de groei in vertrouwelijke werkzaamheden (Departementaal Vertrouwelijk (DV) en hoger) waarvoor speciale ruimtes vereist zijn. In 2025 is het startsein gegeven voor uitbreiding van werkruimtes op de vestigingen Amsterdam en Marknesse.
- Bij een groeiende organisatie komt de kennispositie van NLR onder druk te staan bij gelijkblijvende budgetten vanuit de overheid voor Kennisopbouw. Daarom heeft het Bestuur ook eigen NLR-aanvullende middelen ter beschikking gesteld, om zodoende die druk op de kennispositie te verminderen. Verder is kennismanagement in een groeiende organisatie complexer (welke kennis zit bij welke medewerker in de situatie dat er steeds

meer (nieuwe) medewerkers zijn). Er zullen de komende jaren diverse collega's met veel kennis met pensioen gaan. Een risico hierbij is het verdwijnen van relevante kennis indien kennisoverdracht/-borging binnen de organisatie onvoldoende is.

- Er is door het bestuur extra geïnvesteerd om ook de ondersteunende diensten verder uit te breiden.

Ethiek

In navolging op 2024 is het onderwerp ethische dilemma's, mede door (geo)politieke ontwikkelingen, wederom regelmatig aan bod gekomen in de bestuurskamer. De door NLR opgerichte ethische commissie (CARE) behandelt ethische dilemma's die project-overstijgend zijn en voorziet het bestuur van advies. De werkwijze van CARE is afdoende geweest in 2025. De leden participeren op vrijwillige basis naast hun reguliere werkzaamheden. Onder het scenario dat het aantal ethische kwesties mogelijk toe gaat nemen, beraadslaagt het bestuur zich om de commissie een meer vaste inbedding te geven. Voor 2025 hebben kwesties geen aanleiding gegeven voor een aanpassing aan het risicoprofiel.

Operationeel

NLR besteedt veel aandacht aan risicoanalyses voorafgaand aan benadering van markten, marktpartijen en het uitbrengen van offertes. Processen en procedures dragen bij aan het maken van de juiste afwegingen en het inschakelen van de juiste personen bij projecten en opdrachten die potentieel een groter risico met zich meedragen. Het kwaliteitsmanagementsysteem van NLR wordt geüpdatet waarbij de focus ligt op de gebruikersvriendelijkheid en het onderhoud van onze procedures en processen.

Cyber

NLR is een frequent doelwit voor cyberaanvallen en pogingen tot informatiediefstal. NLR hanteert de Algemene Beveiligingseisen voor Defensieopdrachten (ABDO), die per 2026 vervangen is door de ABRO. NLR heeft zich in 2025 klaargemaakt voor deze overgang. Deze geldt voor de gehele organisatie.

Ook wordt veel aandacht besteed aan de bewustwording over fysieke veiligheid en social engineering, dat onder andere wordt gebruikt om informatie te bemachtigen, via verplichte informatiesessies en frequente voorlichting. In 2025 zijn er geen incidenten met betrekking tot cyber en fysieke veiligheid geweest.

Personeel

De toename van opdrachten heeft op diverse afdelingen geleid tot een verhoogde werkdruk. Dit wordt versterkt door een krappe arbeidsmarkt en verlengde doorlooptijden van wervings- en screeningstrajecten. Door te anticiperen op een personeelsvraag heeft NLR de werkdruk van verschillende functies en afdelingen kunnen verlagen. Het risico blijft actueel en heeft doorlopende aandacht van het Bestuur.

Sociale veiligheid is een onderwerp waar NLR veel waarde aan hecht. Inclusiviteit en diversiteit zijn onderwerpen die aandacht krijgen waarbij het management zichtbaar en actief sponsor is. Voor medewerkers die een bepaalde mate van onveiligheid ervaren zijn in- en externe vertrouwenspersonen beschikbaar.

Gedragscode

NLR streeft naar een integere, inclusieve en veilige werkomgeving waarin iedereen volwaardig en optimaal kan functioneren, als mens en als professional. Om bij te dragen aan een veilig werkklimaat heeft NLR een gedragscode (NLR Code), een klokkenluidersregeling, een interne procedure bij ongewenst gedrag en een Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen ingevoerd.

De recent herziene gedragscode is waarden gedreven en vormt de weerslag van onze wenscultuur en ons gedrag, in samenhang met de strategie van NLR. Als toegepast onderzoeksorganisatie onderschrijft NLR ook de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.

De regelingen zijn vindbaar op de NLR-intranet pagina's. Nieuwe medewerkers ontvangen de NLR Code en regelingen samen met de arbeidsovereenkomst. Tijdens het onboarding-proces wordt er aandacht aan besteed, maar ook zullen er periodieke e-learning-trainingen worden geïntroduceerd.

NLR heeft transparantie hoog in het vaandel. Daarom is de NLR Code integraal op de website van NLR geplaatst.

Duurzaamheid

Medio 2025 is er een fulltime duurzaamheids/ESG-manager aangesteld, met als opdracht om in lijn met de strategie van NLR de interne duurzaamheid vorm te geven. Daarmee wordt het externe strategisch doel van een duurzame luchtvaart onderbouwd met interne bewijsvoering. Eind 2025 is de ESG-strategie 2025-2027 door het bestuur goedgekeurd en is begonnen met de uitwerking en uitvoering. Zo wordt er in 2026 een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd, waardoor er heldere en meetbare KPI's kunnen worden opgesteld, waarop ook door de leiding kan worden gestuurd. Daarnaast wordt weer de CO₂-footprintrapportage opgesteld, die aanvullend zal zijn op de DMA. Beiden worden verwerkt tot interne en externe rapportages, met als doel vanaf 2027 integraal te kunnen rapporteren. De ambitie om in 2030 CO₂-neutraal te zijn blijft gehandhaafd. Ook zal er mobiliteitsbeleid worden opgesteld, met als doelstelling de voorgenomen reducties van CO₂-emissies te ondersteunen. Dit alles zal worden ondersteund door diverse vormen van interne communicatie.

Compliance

Voldoen aan wet- en regelgeving is voor NLR belangrijk en verankerd in de bedrijfscultuur. De toenemende mate van regulering bij (internationale) samenwerking noodzaakt monitoring en toepassing van veranderende wet- en regelgeving. De aangescherpte focus op de (inter)nationale export controle regels is een voorbeeld van hoe NLR zich aanpast aan de toename van regulering en/of de toename van de complexiteit van regulering. In 2025 heeft NLR verder geïnvesteerd in de kennis over en beheersing van het werken met gevaarlijke stoffen.

Export controle

In 2025 is een ervaren Export Control Officer (ECO) gestart. De ECO heeft zich onder andere gericht op training van medewerkers en het verlenen van ondersteuning. Ook de vergunningsaanvragen zijn meer gecentraliseerd en beter onderbouwd hetgeen de afhandelingssnelheid ten goede zal komen. Mogelijke risico's op het gebied van export controle zijn met de komst van de expert verder gemitigeerd.

Screening

De ontwikkeling tot een uitgebreidere klanten- en leveranciersscreening (inclusief sanctieregelingen) in 2025 heeft nog niet geleid tot een noodzakelijke pakketselectie en inbedding in de procedures. Dit zal in 2026 verder vorm gaan krijgen.

Financieel

NLR hecht aan een bedrijfseconomisch verantwoorde bedrijfsvoering en een solide financiële basis. Een goede beheersing van de financiële systemen en processen, alsmede betrouwbare rapportages, zowel intern als extern, zijn daarom van groot belang, evenals een prudent financieel beleid.

Diverse interne en externe audits tonen de effectiviteit van de beheersmaatregelen aan. Er zijn geen materiele tekortkomingen geconstateerd. Voor de overige bevindingen wordt tijdige opvolging gemonitord.

Fraude

In 2025 is er geen fraude geconstateerd, hetgeen betekent dat de geïmplementeerde beheersmaatregelen naar behoren hebben gewerkt.

Ter voorkoming van fraude focust NLR zich op de pijlers van de fraudedriehoek: druk, gelegenheid en rechtvaardiging. Bij fraude-incidenten zijn één of meerdere van deze factoren aanwezig. Door de eliminatie van deze factoren beschermt NLR zich tegen fraude.

NLR heeft onder andere de volgende maatregelen geïmplementeerd om fraude tegen te gaan:

- Functiescheiding is voor alle kritische processen geïmplementeerd.
- Strikte scheiding met betrekking tot invoer bankrekeninggegevens crediteuren tussen Inkoop en Financiële administratie.
- NLR is onderhevig aan reguliere interne en externe audits, zowel financieel alsook in het kader van haar ISO- en andere certificeringen.
- Uitgaande betalingen worden vooraf door twee personen geautoriseerd.
- Hoge mate van interne controle-bewustheid van het Bestuur, financiële staf en overige onderdelen van de organisatie.
- Alle medewerkers worden gescreend voorafgaand aan hun werkzaamheden, inclusief tijdelijke krachten en stagiaires.
- Data- en fysieke beveiliging ligt bij NLR op hoog niveau gezien de vertrouwelijkheid van onze data en faciliteiten. Kennisveiligheid is hierdoor geborgd.
- Frequente voorlichting over (onder andere) fraude risico's en het voorkomen van incidenten.

Noot: de mitigerende maatregelen zijn ongewijzigd gebleven gezien de aangetoonde werking ervan.

Situatie ultimo 2025

De solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal) bedraagt 37,2% en is ten opzichte van ultimo 2024 licht gedaald (38,0%). De current ratio (verhouding vlottende activa en kort vreemd vermogen) bedraagt 1,5 en is ten opzichte van ultimo 2024 (1,6) iets gedaald. Het saldo liquide middelen steeg: van € 57,3 miljoen ultimo 2024 naar € 59,9 miljoen ultimo 2025. Het aantal medewerkers steeg van 878 ultimo 2024 naar 984 ultimo 2025. Over 2025 steeg het gemiddeld aantal fte ten opzichte van 2024 van 763 FTE tot 869 fte. De orderportefeuille is eind 2025 ten opzichte van 2024 verder gestegen: € 178,5 miljoen ultimo 2025 vergeleken met € 165,1 miljoen ultimo 2024. Dit betreft nog uit te voeren opdrachten, die zich niet beperken tot het jaar 2025.

Belangrijkste ontwikkelingen 2025

Als toegepast onderzoeksorganisatie is NLR toegewijd aan het vervullen van zijn missie en het realiseren van bijbehorende doelstellingen. Daarbij heeft NLR in 2025 tevens waar nodig prioriteiten aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. In 2025 is tevens hard gewerkt aan de visie voor de strategieperiode 2026 – 2029. Dat nieuwe NLR-strategieplan is inmiddels goedgekeurd. Nationale en internationale ontwikkelingen zorgden ervoor dat er in dat

plan meer nadruk ligt op veiligheid en concurrerend vermogen. Die verschuiving in aandachtsgebieden was ook al merkbaar in 2025.

EMTO

NLR wordt net als de andere toegepast onderzoekorganisaties, verenigd in de TO2-federatie, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) elke vier jaar geëvalueerd op basis van het EMTO-protocol (Evaluatie en Monitoring van Toegepast Onderzoekinstellingen). Het hoofddoel van de NLR-evaluatie was om de kwaliteit, impact en vitaliteit van de organisatie in de periode 2020–2023 te bepalen. Daarnaast maakt de evaluatie inzichtelijk hoe doeltreffend en doelmatig de Rijksbijdrage is voor de uitvoering van de wettelijk vastgestelde hoofdtaken van het NLR. Begin 2025 heeft NLR het eindrapport van de evaluatiecommissie NLR in ontvangst genomen. Het laat zien dat NLR op veel punten duidelijke verbeteringen heeft gerealiseerd. Aanbevelingen zijn tevens verwerkt in het strategieplan 2026 – 2029.

Het geopolitieke wereldtoneel

Als we terugblikken dan stond het jaar 2025 in het teken van ingrijpende geopolitieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen die ook hun weerslag hadden op onderzoeksorganisaties en kennisinstellingen. Veranderende internationale machtsverhoudingen, toenemende handelsmaatregelen en een herijking van nationale beleidsprioriteiten in verschillende landen beïnvloedden de mondiale context waarbinnen wetenschap en innovatie opereren. Deze ontwikkelingen leidden onder andere tot grotere onzekerheid in internationale samenwerking en op het terrein van kennisuitwisseling.

Ook werd in 2025 zichtbaar dat internationale klimaatambities in sommige regio's werden herijkt of minder voortvarend werden ingevuld dan eerder beoogd. Hoewel de mondiale lange termijn doelen uit het Parijsakkoord formeel overeind bleven, ontstonden verschillen in tempo en instrumentatie tussen landen en regio's. Voor de luchtvaartsector kan een dergelijke beleidsdynamiek onzekerheid geven over de toekomstgerichte ontwikkelingen en mogelijk een ongelijk speelveld creëren tussen regio's met uiteenlopende klimaatambities. Tegelijkertijd blijft de sector gebonden aan lange termijn doelstellingen voor emissiereductie, wat blijvende innovatie-inspanningen noodzakelijk maakt.

Defensie

Door de groeiende vraag van Defensie en de grotere variatie van het soort opdrachten is het relevant dat NLR als proactieve, strategische partner acteert. Om deze positie in te kunnen nemen heeft het bestuur besloten om "Project Defensie" te starten. Het project heeft tot doel om het bestuur een advies te geven welke zaken er moeten worden geïmplementeerd om NLR deze positie in te laten nemen. Dit wordt gedaan door samen met Defensie en de industriële partners te kijken hoe het de defensiekennis en -kunde van NLR het beste kan versterken, zodat NLR de sterke aansluiting met de krijgsmacht en de defensie-industrie verder uitbreidt en versterkt. De uitkomsten van de inventarisatie worden in de tweede helft van 2026 geïmplementeerd.

Maatschappelijke en politieke betrokkenheid

Waar de maatschappelijke discussie vaak werd gekenmerkt door verruwing en wantrouwen richting instituties, bleek tegelijkertijd uit onderzoek van het Rathenau Instituut in 2025 dat het publieke vertrouwen in de wetenschap in Nederland over het algemeen nog steeds relatief hoog is. Dat neemt niet weg dat er in de samenleving duidelijke zorgen leven over een mogelijk dalend vertrouwen op de langere termijn. Volgens het Rathenau Instituut hangen deze zorgen nauw samen met de snelle verspreiding van online misinformatie over wetenschappelijke onderwerpen. Voor NLR blijft het daarom essentieel om transparant te communiceren, het maatschappelijk gesprek aan te blijven gaan en actief bij te dragen aan een goed geïnformeerd publiek debat.

Deze maatschappelijke en politieke ontwikkelingen speelden zich af tegen de achtergrond van aanhoudende internationale spanningen, onder andere als gevolg van de oorlog in Oekraïne. De oorlog onderstreepte ook in 2025 het belang van veiligheid, strategische autonomie en weerbaarheid van Europa. In dat licht kreeg het debat over een sterkere Europese defensie-industrie en technologische onafhankelijkheid verder momentum. Het in 2024 verschenen rapport van Mario Draghi over het versterken van het Europese concurrentievermogen bleef hierbij een belangrijk referentiepunt. Draghi benadrukte dat Europa fors moet investeren in weerbaarheid, innovatie en strategische sectoren om economisch en geopolitiek relevant te blijven.

Sterk industrie- en innovatiebeleid

Ook op nationaal niveau werd deze discussie nadrukkelijk gevoerd. Door de val van het kabinet-Schoof in juni 2025 vonden nieuwe Tweede Kamerverkiezingen vervroegd plaats. Met een nipte meerderheid kreeg D66 de meeste stemmen. Een versplinterd politiek landschap heeft er eraan bijgedragen dat het demissionair kabinet pas na de jaarwisseling opvolging krijgt. Met de politieke onzekerheid, groeide tegelijkertijd de noodzaak om duidelijke keuzes te maken voor de lange termijn. In dat kader publiceerde voormalig ASML-topman Peter Wennink in het najaar van 2025 een rapport waarin hij schetste hoe Nederland zich beter kan voorbereiden op een steeds competitievere wereldeconomie. NLR heeft mede aan dit rapport bijgedragen.

Wennink beschrijft een economische infrastructuur die onder druk staat. De mainports - de Rotterdamse haven, Amsterdam-Schiphol en Brainport Eindhoven- hebben hun kracht te danken aan de samenkomst van wetenschappelijke kennis en industriële competenties. Wanneer deze knooppunten verzwakken, verliest Nederland het vermogen om op mondiale schaal mee te blijven doen en daalt ons groeivermogen structureel. Hij pleitte onder meer voor gerichte investeringen in kennis, technologie en talent, en voor een sterker en consistentere industrie- en innovatiebeleid, zodat Nederland zijn internationale positie niet verliest. Binnen dit complexe en dynamische speelveld opereert ook NLR, waar mondiale ontwikkelingen op het gebied van luchtvaart, defensie, duurzaamheid en ruimtevaart steeds nadrukkelijker samenkomen.

Autonomie

Tijdens de NAVO-top was Nederland in juni 2025 kortstondig het middelpunt van de wereldpolitiek. Het was de eerste keer sinds de oprichting van de NAVO in 1949 dat Nederland een top organiseert. Daar hebben de NAVO-bondgenoten besloten dat voortaan vijf procent van het bruto binnenlands product (bbp) naar defensie en naar investeringen in relevante uitgaven gaat. Voor de Nederlandse Defensie geldt daarbij dat zij bezig is met een inhaalslag in de ruimte.

Defensie integreert ruimtevaart steeds meer als cruciaal operationeel domein voor inlichtingen, communicatie en navigatie, met een sterke inhaalslag in de ontwikkeling van eigen satellieten (zoals BRIK II) om onafhankelijkheid te vergroten. De Nederlandse luchtmacht is daarbij per juli 2025 hernoemd naar het Commando Lucht- en Ruimtestrijdkrachten (CLRS). NLR beweegt hierin mee door de introductie van een nieuw strategisch programma 'Space for Defence and Society' met focus op het ruimtedomein. Met een eigen ruimtevaartstrategie wil NLR Defensie kunnen ondersteunen in haar ruimtevaartambities en Nederlandse bedrijven helpen te groeien in de internationale markt voor (ook civiele) ruimtevaarttechnologieën door valorisatieactiviteiten te stimuleren vanuit NLR's centrale positie tussen wetenschap, industrie en overheid.

Toekomstbestendig

Nederland moet, onder andere in het licht van een veranderende internationale rechtsorde, voor zijn burgers een veilig land blijven om te wonen, te werken en te leven. Voor NLR stond daarom ook in 2025 het tegengaan van dreigingen als kerntaak centraal bij de beveiliging van de Nederlandse en Europese samenleving.

Als onderzoeksinstelling heeft NLR niet alleen oog voor weerbaarheid en het nationale verdienvermogen, maar NLR draagt ook bij aan een schonere en stillere luchtvaart met minder impact op klimaat en omgeving mogelijk te maken. De EU-landen hebben daarbij nog steeds het streven om uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te zijn, in lijn met de toezeggingen in het kader van de Overeenkomst van Parijs. Daarbij is de zogenoemde Green Deal de strategie waarmee de Europese Unie het doel voor 2050 wil bereiken.

Groeiende organisatie

De grote hoeveelheid aan maatschappelijke uitdagingen vraagt om een grote en flexibele inzet en aanpassingsvermogen van NLR als groeiende organisatie om het werk voort te zetten. Om aan deze dringende behoefte te voldoen, is het nieuwe driehoofdig, collegiaal bestuur aangesteld en is er in 2025 fors opgeschaald. Dit vertaalde zich in een substantiële groei van het personeelsbestand met 106 extra collega's (totaal 869 fte). NLR heeft daarbij overigens de tarieven voor 2025 gelijk gehouden aan die van 2024. Voor 2026 is een beperkte tariefaanpassing doorgevoerd van 2%. Hiermee wordt de financiële stabiliteit gewaarborgd terwijl de impact voor opdrachtgevers beheerst is gehouden.

Met het doorzettingsvermogen van NLR zal het ook in de komende periode met toewijding, passie en transparantie blijven bouwen aan een betere wereld van morgen.

Resultaten 2025

De Netto omzet opdrachten bedraagt € 84,1 miljoen en stijgt in 2025 met € 8,2 miljoen ten opzichte van 2024. Het gerealiseerde budget Overheidsprogramma's is in 2025 € 5,9 miljoen hoger dan in 2024. Er is € 3,0 miljoen aan 2025-subsidiebudget doorgeschoven naar 2026. De Instandhoudingsbijdrage, met ingang van 1 april 2018 onderdeel van de Instituutssubsidie, is, uitgekomen op € 7,0 miljoen. Het tekort van de Grote Faciliteiten (incl. DNW, de Duits Nederlandse Windtunnels en ETW, de European Transonic Windtunnel) in 2025 bedraagt € 8,9 miljoen, € 1,9 miljoen hoger dan de beschikbare Instandhoudingsbijdrage.

De totale baten in 2025 zijn € 16,8 miljoen hoger dan het niveau van 2024, mede door een Incidentele post (€ 6,0 miljoen) in verband met verkoop van gronden aan de Politie.

De totale lasten zijn in 2025 ruim € 10,4 miljoen hoger dan in 2024. De personeelskosten stijgen met € 13,1 miljoen t.o.v. 2024, de overige exploitatiekosten zijn € 2,8 miljoen lager dan in 2024, grotendeels te verklaren door een ruim hoge dotatie aan de Voorziening BTW in 2024 van € 9,3 miljoen. De afschrijvingskosten zijn in 2025 bijna € 0,2 miljoen hoger dan in 2024. Het bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering komt in 2025 € 5,8 miljoen hoger uit dan in 2024. Het aandeel in het exploitatieresultaat van DNW ten opzichte van 2024 komt bijna € 6,7 miljoen negatiever uit. Het Netto resultaat NLR over 2025 komt € 1,4 miljoen lager uit dan in 2024.

Verwachtingen voor 2026

Technologische innovaties volgen elkaar in hoog tempo op, waardoor barrières voor de internationale uitwisseling van personen, goederen, kapitaal en informatie leken te zijn weggevallen. Deze mondiale interactie heeft ons veel welvaart gebracht, maar heeft ons in een tijd van toenemende geopolitieke spanningen ook bewuster gemaakt van de daarmee gepaard gaande kwetsbaarheden en gevolgen. Met de nieuwe strategie voor de periode van 2026 tot en met 2029 speelt NLR in op die uitdagingen voor onze maatschappelijke en economische veiligheid.

De drie langetermijnthema's – gericht op een veilige en weerbare samenleving, het versterken van het concurrerend vermogen en duurzame lucht- en ruimtevaart – blijven onverminderd relevant. Nationale en internationale ontwikkelingen zorgden er wel voor dat de focus in het nieuwe strategieplan meer is verschoven van duurzaamheid naar veiligheid en concurrerend vermogen. Hierbij wordt met name aandacht besteed aan hightech startups en scale-ups. Ook zijn de thema's voor de nieuwe strategieperiode sterker dan voorheen met elkaar vervlochten. In de periode van 2026 tot en met 2029 zal NLR zich daarom meer nadrukkelijk richten op de raakvlakken tussen de strategische thema's.

Met het strategieplan 2026 – 2029 zet NLR een belangrijke stap naar een veiligere, duurzamere en concurrerendere toekomst voor Nederland. De concretisering komt aan bod in de zogenoemde uitvoeringsagenda. Daarbij is gekeken naar belang, urgentie, samenhang, volgorde en druk op de organisatie. Op basis van die criteria vormen Defensie en huisvesting twee van de clusters van activiteiten (zgn. 'big rocks') die de hoogste prioriteit hebben. In de begroting voor 2026 is rekening gehouden met opnieuw een forse uitbreiding van medewerkers in 2026 en de benodigde investeringen voor het uitbreiden van huisvesting. Dat zal naar verwachting zowel in Amsterdam als in Marknesse tot nieuwbouw leiden die nodig is om met de groei van het aantal medewerkers mee te bewegen. De oplevering zal dan in 2027 en in 2028 plaatsvinden. Om die periode met de huidige huisvesting te overbruggen zal om een flexibele inzet van de medewerkers gevraagd worden. Daarnaast zal 2026 in het teken staan van nieuwe faciliteiten en modernisering van bestaande faciliteiten.

MITC

De ontwikkelingen van het MITC (Mobiliteit en Infrastructuur Test Centrum) zijn in volle gang. De partijen DNW, Politie, RDW en NLR werken daarbij samen met onderwijspartners (Firda en Windesheim), de gemeente Noordoostpolder en de Provincie Flevoland aan de ontwikkeling van een toonaangevend kennis- en testcentrum voor slimme mobiliteit. Door deze samenwerking ontstaat een toonaangevend kennis- en testcentrum waar innovatie en veiligheid centraal staan.

Om klaar te zijn voor de slimme mobiliteit van morgen, start de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) medio 2026 met de bouw van een testfaciliteit op het MITC-terrein in Marknesse. Eind november 2025 ondertekende de RDW daarvoor de gunning.

Naast een nieuwe RDW-testbaan komt ook het nieuwe landelijke oefen- en trainingscentrum voor de voor rijvaardigheids- en rijveiligheidsonderwijs van de Politie en Politieacademie op het MITC.

Het MITC bouwt tevens aan een lerende en samenwerkende gemeenschap rondom innovatie in smart mobility. De intensieve uitwisseling tussen partners en onderwijsinstellingen laat zien dat gezamenlijk optrekken leidt tot meer inzicht, meer creativiteit en meer energie om daadwerkelijk met innovaties aan de slag te gaan. Zo werken het college Firda Emmeloord en NLR samen om in 2026 een mbo-opleiding 'Drone-operations specialist' te starten. Firda verzorgt het onderwijs, NLR levert expertise en faciliteiten zoals het NLR Drone Centre. Hiermee willen we gezamenlijk inspelen

op de toenemende vraag naar gekwalificeerde drone-operators en op de wensen voor het nieuwe MITC in Marknesse. De start van de opleiding wordt nu voorzien voor schooljaar 2026-2027 (september 2026).

Aanvullend aan de MITC-ontwikkelingen werkt NLR aan een ruimtevaartcluster op het terrein nabij onze testbunker. Hiervoor worden de testbunker en nabijgelegen gebouwen gerenoveerd en wordt ruimte gecreëerd voor andere bedrijven en instellingen.

Maatschappelijke relevantie

De raad van de gemeente Noordoostpolder heeft bij besluit van 31 maart 2025 het bestemmingsplan "Landelijk gebied, Leemringweg 19-21 te Kraggenburg (NETL)" vastgesteld. Met dit bestemmingsplan is beoogd om het recreatiepark NETL, dat zich naast het terrein van NLR in Marknesse begeeft, in de huidige - deels tijdelijk vergunde - vorm duurzaam toe te staan en de mogelijkheid te bieden om uit te breiden. NLR heeft de voorzieningenrechter verzocht een voorlopige voorziening te treffen omdat dit beperkingen oplevert bij het gebruik kunnen maken van alle luchtruimen.

Het belang van NLR bij de schorsing van het bestemmingsplan is niet alleen gelegen in zijn eigen ondernemersbelang, maar ook in het algemeen belang van de nationale veiligheid. NLR draagt met zijn werkzaamheden namelijk bij aan de ontwikkeling van militaire drones en daaraan gerelateerde technologie. Onder meer de minister van Infrastructuur en Waterstaat, het ministerie van Defensie (Commandant der Strijdkrachten) en de Koninklijke Marine (Organieke Maritieme Dronecohort en het Commando Zeestrijdkrachten) hebben onderschreven dat de werkzaamheden van het NLR Drone Centre van groot belang zijn voor Defensie. Als NLR minder vluchten met drones kan uitvoeren, worden ook die belangen getroffen. Het bestemmingsplan is vooralsnog geschorst totdat de Raad van State een uitspraak heeft gedaan in de bodemprocedure.

FTO

Het fonds 'Faciliteiten voor Toegepast Onderzoek' (FTO) investeert in hoogwaardige en toekomstbestendige faciliteiten voor onderzoek, die van belang zijn voor het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten. Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft in het najaar van 2025 besloten om alle voorstellen van NLR voor het FTO-fonds volledig te gunnen. Dit betekent een totaalbedrag van 23 miljoen euro voor NLR. Daarbij gaat het om de volgende drie voorstellen waarmee NLR in 2026 aan de slag zal gaan:

- **Vervanging onderzoeksvliegtuig**
Het huidige toestel (registratie PH-LAB) is dagelijks in gebruik voor verschillende soorten onderzoek. Door toenemend onderhoud en schaarser wordende reservedelen, wordt het toestel echter steeds minder inzetbaar. Met de toekenning van dit voorstel krijgt NLR de mogelijkheid tot het aanschaffen van een nieuw vliegtuig met energiezuinigere aandrijving en moderne meetsystemen.
- **Upgrade van de windtunnels in Amsterdam**
De vraag naar transsone (waarbij de luchtstroom rond een windtunnelmodel zowel subsonische (relatief lage) als supersonische (snelle) gebieden kent) en supersone windtunneltesten is groot. De investering richt zich op het verbeteren van de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van de windtunnels door het upgraden of vervangen van verouderde systemen en het implementeren van nieuwe technologieën. Dit zal de capaciteiten en efficiëntie verhogen en bijdragen aan het behoud van Nederlandse en Europese capaciteiten in kritieke technologieën.
- **Uitbreiden van het Drone Centre in Marknesse**
Het NLR Drone Centre vraagt om uitbreiding om complexere operaties met grote drones mogelijk te maken. Dit omvat onder meer het realiseren van een grotere start- en landingsbaan, een taxibaanaansluiting, een hangaar voor grotere toestellen en het aanpassen van procedures om met drones met een hogere

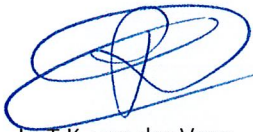
risicoklasse te kunnen vliegen. Ook worden detectiemiddelen en zogenoemde Flight Termination Systems geïmplementeerd.

Met de eerdere goedkeuring van het onderzoeksplan 2026 en deze FTO-toekenning kan NLR zijn faciliteiten verder verbeteren en concrete stappen zetten in vernieuwend onderzoek. De investering helpt NLR om samen met EZK en partners de lucht- en ruimtevaartsector te versterken en Nederland nóg steviger op de kaart te zetten als koploper in innovatie.


Aan de slag

Bij de kabinetsformatie 2025-2026 stond de vraag centraal of er een meerderheidskabinet kon worden gevormd. Nadat D66 en CDA een programmatisch akkoord hadden gesloten, werd verder onderhandeld met de VVD. Samen besloten ze om in te zetten op een minderheidskabinet. Hierdoor heeft de nieuwe regering geen meerderheid in de Tweede Kamer en is daarmee afhankelijk van steun van andere partijen. Om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen, zal NLR daar waar wenselijk ondersteuning leveren. Dit, door de politiek en overheid op onafhankelijke wijze de feiten en innovaties te bieden die daarbij nodig zijn. NLR bouwt graag mee aan een slagvaardig en innovatief Nederland. De toekomst van de lucht- en ruimtevaart kan met het akkoord in ieder geval een positieve nieuwe stimulans krijgen.

Amsterdam, 24 april 2026



Ir. T.K. van der Veen
Chief Executive Officer



Drs. J.W. Lintsen
Chief Financial Officer



Dr.ir. M.H. Nagelsmit
Chief Technology Officer

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025

Voor resultaatbestemming
(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
Vaste activa		
1 Materiële vaste activa	73.366	68.179
2 Financiële vaste activa	243	243
	73.609	68.422
Vlottende activa		
3 Onderhanden orders	17.650	20.744
4 Vorderingen	31.919	22.293
5 Liquide middelen	59.872	57.288
	109.441	100.325
Balans totaal	183.050	168.747
Passiva		
6 Eigen vermogen		
Kapitaal	46	46
Reserve	64.025	58.522
Resultaat boekjaar	4.069	5.503
	68.140	64.071
7 Voorzieningen	16.819	18.072
8 Langlopende schulden		
Egalisatierekening	26.081	24.090
9 Kortlopende schulden	72.011	62.514
Balans totaal	183.050	168.747

Winst- en verliesrekening 2025

(bedragen in duizenden euro's)

	2025	2024	
Baten			
10	Baten uit opdrachten	99.367	87.863
	Af: Directe kosten voor opdrachten	15.237	11.981
	Netto omzet opdrachten	84.130	75.882
11	Overheidsprogramma's	43.378	37.484
12a	Instandhoudingsbijdrage Grote Faciliteiten excl. DNW/ETW	6.438	7.228
	Totaal overheidsbijdragen	49.815	44.713
13	Overige Baten	6.034	2.553
<hr/>			
	Totaal Baten	139.979	123.148
Lasten			
14	Personeelskosten	101.076	87.988
15	Overige exploitatiekosten	25.119	27.953
	Directe kosten Programmafinanciering	2.083	2.094
	Afschrijvingen	5.651	5.477
	Totaal lasten	133.929	123.512
<hr/>			
	Bedrijfsresultaat	6.050	(364)
	Financiële baten en lasten	(108)	501
	Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	5.942	137
16	Participatie in de exploitatie van DNW	(1.385)	5.269
	Investeringsbijdrage aan DNW	(850)	(750)
12b	Instandhoudingsbijdrage DNW/ETW	562	950
	Bijdrage ETW	(200)	(200)
	Resultaat uit overige deelnemingen	-	97
		(1.873)	5.366
<hr/>			
	Netto resultaat	4.069	5.503

Kasstroomoverzicht 2025

(bedragen in duizenden euro's)

	2025	2024
Netto resultaat	4.069	5.503
Aanpassingen voor:		
Afschrijving materiële vaste activa tlv exploitatie	5.661	5.468
Mutatie Voorzieningen	(3.182)	9.477
Totaal aanpassingen	2.479	14.945
Mutaties in werkkapitaal:		
Onderhanden orders	5.022	(96)
Kortlopende vorderingen	(9.626)	(6.150)
Kortlopende schulden	13.575	8.659
Totaal mutaties werkkapitaal	8.971	2.413
Kasstroom uit operationele activiteiten	15.519	22.861
Investerings materiële vaste activa	(12.957)	(10.865)
Desinvesteringen materiële vaste activa	22	9
Investerings via Egalisatierekening	-	290
Investering financiële vaste activa	-	(97)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(12.935)	(10.663)
Mutatie vreemd vermogen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie liquide middelen	2.584	12.198
Beginstand liquide middelen	57.288	45.090
Eindstand liquide middelen	59.872	57.288
Mutatie liquide middelen	2.584	12.198

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (hierna NLR of Stichting) heeft zijn statutaire zetel in Amsterdam. De Stichting staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder het nummer 41150373. NLR is als Groot Technologisch Instituut (GTI) actief op het gebied van lucht- en ruimtevaartonderzoek ten behoeve van de Nederlandse overheid en het Nederlandse bedrijfsleven. De Stichting heeft als doel een deskundige en hoogwaardige bijdrage te leveren aan activiteiten op het gebied van lucht- en ruimtevaart en aanverwante gebieden, een en ander in de ruimste zin van het woord. De Stichting levert op onafhankelijke wijze diensten aan de voorbereiding, uitvoering en controle van het overheidsbeleid, aan het (ook internationale) bedrijfsleven en aan andere organisaties, op gebieden waar de Stichting werkzaam is.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De jaarrekening van de Stichting is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de Stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd.

Alle bedragen zijn opgenomen in € 1.000, tenzij anders vermeld.

Oordelen en schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het Bestuur van de Stichting zich diverse oordelen en schattingen. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De belangrijkste oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen zijn, waar van toepassing, nader toegelicht in de jaarrekening. Herzieningen van schattingen en onderliggende veronderstellingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in Euro's. De Euro is tevens de functionele valuta van de Stichting. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de Winst- en verliesrekening onder Financiële baten en lasten.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde. Na de eerste opname worden de hierna beschreven grondslagen gehanteerd.

Verstreckte leningen, (overige) vorderingen, leningen, crediteuren en overige te betalen kosten

Deze financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor kortlopende vorderingen en verplichtingen is het effect van verdisconteringen in het algemeen gering, derhalve is de nominale waarde gehanteerd als invulling voor de grondslag geamortiseerde kostprijs.

Bij verstrekken van leningen en (overige) vorderingen wordt, indien noodzakelijk, de waardering aangepast voor bijzondere waardeverminderingen.

Afgeleide financiële instrumenten

De Stichting maakt in beperkte mate gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals valutatermijncontracten en valutaswaps ter afdekking van de risico's betreffende valutaschommelingen. Dergelijke financiële instrumenten worden bij de afwikkeling verantwoord in de Winst- en verliesrekening.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel tegen vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair en worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur. Op Terreinen en Activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

NLR hanteert een activeringsgrens van duizend euro. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. Individuele posten met een verkrijgingsprijs onder 1000 euro komen ten laste van exploitatie van het betreffende jaar.

De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

Terreinafwerking	5-10 jaar
Gebouwen	5-30 jaar
Apparatuur	1-15 jaar
Inventaris	5-10 jaar
Auto's	5 jaar

Financiële vaste activa

Deelnemingen waar NLR invloed van betekenis heeft op het zakelijk en financieel beleid, zijn gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Overige bedrijven waar NLR in participeert, zijn opgenomen tegen verkrijgingprijs. Voor stichtingen is de waardering tegen verkrijgingprijs, aangezien het kapitaal niet tot uitkering ten gunste van NLR kan komen. Aangezien er geen materiele deelnemingen zijn waar de Stichting invloed van betekenis heeft op het financieel en zakelijk beleid, worden geen van de deelnemingen geconsolideerd.

Onderhanden orders

De onderhanden orders worden gewaardeerd tegen de daaraan bestede kosten minus de reeds gefactureerde bedragen. De kosten zijn gebaseerd op de gerealiseerde mens- en faciliteitsuren tegen de in dat jaar geldende tarieven. Door middel van het nemen van een projectresultaat worden de baten uit opdrachten op projectniveau in overeenstemming gebracht met het totaal van het te factureren bedrag van de betreffende opdracht.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het kapitaal betreft het gestorte stichtingskapitaal. De reserves van de Stichting staan ter vrije besteding aan het in de statuten opgenomen stichtingsdoel.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van de uitgaven. Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. De jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Egalisatierekening

De door de Rijksoverheid voor 2004 ter beschikking gestelde middelen ter financiering van de investeringen door de Stichting, de ontvangen investeringsgelden van de Provincie Flevoland voor aanschaf van faciliteiten, de overheidsbijdrage voor de nieuwbouw en de door de overheid ter beschikking gestelde middelen ter financiering van Faciliteiten Toegepast Onderzoek (FTO) worden op de balans gepassiveerd onder de Egalisatierekening voor zover de investeringen hebben plaatsgevonden. De egalisatierekening valt vrij ten gunste van de Winst- en verliesrekening overeenkomstig het afschrijvingsschema van de betreffende investering.

Schulden

Schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde.

Pensioenen

Tot 1 januari 2023 werd in een uitkeringsregeling pensioen opgebouwd bij de Stichting Pensioenfonds van de Stichting NLR (PF NLR). Het PF NLR had de pensioenen verzekerd bij Aegon onder een garantiecontract. De opgebouwde rechten tot die datum blijven door Aegon gegarandeerd. Vanaf 1 januari 2023 wordt de NLR-pensioenregeling uitgevoerd door het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (CB APF). Er is vanaf dat moment sprake van een beschikbare premierregeling. De pensioenregeling is verwerkt conform de richtlijn RJ271. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen.

Baten en lasten

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten en lasten worden opgenomen voor zover deze op balansdatum gerealiseerd zijn. Verliezen op opdrachten worden verantwoord op het moment dat ze voorzienbaar zijn.

Baten uit opdrachten

Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is, wordt de opbrengst met betrekking tot die dienst verwerkt naar rato van de verrichte prestaties. Onder baten wordt verstaan de gerealiseerde uren van medewerkers en faciliteiten in het jaar vermenigvuldigd met de geldende tarieven van het jaar. Op de baten worden de directe kosten voor opdrachten, die één op één worden gedeclareerd bij de opdrachtgever, in mindering gebracht. Door middel van het nemen van een projectresultaat worden de baten uit opdrachten op projectniveau in overeenstemming gebracht met het totaal van het gefactureerde bedrag van de betreffende opdracht.

Baten uit overheidsbijdragen

Overheidsbijdragen in de vorm van Instituutsubsidie (incl. Instandhoudingsbijdrage) en Programmasubsidie worden verantwoord als baten. Deze worden opgenomen indien met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat de bijdrage zal worden ontvangen en dat alle aan de bijdrage gekoppelde voorwaarden zullen worden vervuld. Indien de bijdrage betrekking heeft op een kostenpost, wordt de bijdrage systematisch als een bate opgenomen over de periode die nodig is om deze toe te rekenen aan de gerelateerde kosten die de bijdrage beoogt te compenseren.

Overige baten

Overige baten worden verantwoord in het jaar waarin de prestatie is geleverd en de grond is overgedragen.

Personeelskosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de Stichting.

Leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een lease-overeenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat. Bij operationele lease worden de leasekosten op tijdsevenredige basis over de leaseperiode ten laste van de Winst- en verliesrekening gebracht.

Resultaat uit overige deelnemingen

Het resultaat van ondernemingen en stichtingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Stichting NLR in de resultaten van deze ondernemingen en stichtingen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gewogen gemiddelde koers van de verslagperiode/de koers op de datum dat de transacties hebben plaatsgevonden. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Toelichting op de balans

Vaste activa

1. Materiële vaste activa

	Terreinen/ Terreinafwerking	Gebouwen	Apparatuur	Inventaris	Auto's	Activa in uitvoering	2025 Totaal	2024 Totaal
Aanschafwaarde								
per 1 januari 2025	4.904	81.614	104.209	2.064	117	3.702	196.610	186.957
Investerings	-	80	2.515	40	23	10.276	12.933	10.865
Overige mutaties	-	9	15	-	-	-	24	(17)
Desinvesteringen	(329)	(3.499)	(17.422)	(183)	-	-	(21.434)	(1.195)
Ingebruikname	-	1.046	1.703	-	-	(2.749)	-	-
per 31 december 2025	4.575	79.250	91.019	1.921	140	11.228	188.133	196.610
Cum. afschrijvingen								
per 1 januari 2025	1.871	34.308	90.741	1.410	100	-	128.430	122.118
Afschrijvingen	496	3.639	3.427	177	10	-	7.748	7.498
Desinvesteringen	(318)	(3.497)	(17.415)	(182)	-	-	(21.412)	(1.186)
per 31 december 2025	2.049	34.449	76.753	1.405	110	-	114.766	128.430
Boekwaarde								
per 1 januari 2025	3.034	47.306	13.468	654	17	3.702	68.179	64.839
Investerings	-	80	2.515	40	23	10.276	12.933	10.865
Desinvesteringen	(11)	(2)	(8)	(1)	-	-	(22)	(9)
Afschrijvingen	(496)	(3.639)	(3.427)	(177)	(10)	-	(7.748)	(7.498)
Overige mutaties	-	9	15	-	-	-	24	(17)
Ingebruikname	-	1.046	1.703	-	-	(2.749)	-	-
per 31 december 2025	2.526	44.801	14.266	516	30	11.228	73.366	68.179

In 2025 is er voor € 12,9 miljoen geïnvesteerd. In het bedrag aan investeringen is € 3,8 miljoen opgenomen als eigen aanmaak betreffende door NLR zelf ontwikkelde apparatuur.

De resterende boekwaarde van de desinvesteringen bedraagt in 2025 € 0,0 miljoen. Desinvesteringen betreffen het afstoten van niet meer in gebruik zijnde apparatuur en auto's.

Ultimo 2025 is een bedrag van € 11,2 miljoen opgenomen aan Activa in uitvoering. Hier wordt nog niet op afgeschreven.

Het verschil tussen de afschrijvingen in de Materiële Vaste Activa (€ 7,7 miljoen) en afschrijvingen in de Winst en Verliesrekening (€ 5,6 miljoen) wordt verklaard door de afschrijvingen die via de Egalisatierekening worden geboekt (zie ook toelichting jaarrekening pag. 31).

2. Financiële vaste activa

	31 dec. 2024	mutaties	31 dec. 2025
Deelnemingen	243	0	243
Totaal	243	0	243

Deelnemingen

(bedragen in euro's)

	31 dec. 2024	Mutaties	Onttrekking	31 dec. 2025
Stichting DNW	€ 227	-	€ 227	-
Stichting Laboratoriumvliegtuig NLR/TU-Delft	€ 227	-	€ 227	-
ETW GmbH	€ 35.580	-	-	€ 35.580
Geoserve B.V.	€ 193.913	-	-	€ 193.913
NLR Deelnemingen B.V.	€ 13.007	-	-	€ 13.007
Totaal	€ 242.954	-	€ 454	€ 242.500

Op advies van de accountant is het 50% deel van het stichtingskapitaal van de Stichting Duits Nederlandse Windtunnels niet meer onder Deelnemingen verantwoord. Dit geldt ook voor het 50% deel van het stichtingskapitaal van de Stichting Laboratoriumvliegtuig.

De deelneming in **European Transonic Windtunnel GmbH** (10%) is een minderheidsdeelneming, waarvoor de aansprakelijkheid beperkt blijft tot de geïnvesteerde verkrijgingswaarde van de aandelen. Met betrekking tot deze deelneming heeft NLR geen invloed van betekenis op het zakelijk en financieel beleid. De deelneming is uit strategische overwegingen aangegaan. Vestigingsplaats van ETW GmbH is Keulen, Duitsland. De waardering vindt plaats tegen stichtingskosten.

ETW GmbH is een internationale organisatie met als hoofddoel het bevorderen van onderzoek en ontwikkeling in de Europese lucht- en ruimtevaart. Het bedrijf exploiteert, onderhoudt en ontwikkelt een windtunnel met een hoog Reynoldsgetal, waardoor het een zeer geavanceerde aerodynamische testfaciliteit is.

De deelneming in **Geoserve B.V.** is een minderheidsdeelneming (30%). Met betrekking tot deze deelneming heeft het NLR invloed van betekenis op het zakelijk en financieel beleid, maar heeft NLR geen beslissende zeggenschap. De deelneming is gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Vestigingsplaats van Geoserve is Marknesse. De kernactiviteit van Geoserve B.V. is het leveren van satellietbeelden, waarbij de focus ligt op het gemakkelijk toegankelijk maken van deze satellietbeelden, door middel van onder andere beeldportalontwikkeling.

NLR Deelnemingen B.V. is 100% eigendom van NLR en wordt tegen de netto vermogenswaarde gewaardeerd. De BV is opgericht om deelnemingen in onder te brengen. De kosten zullen beperkt blijven tot de oprichtingskosten en andere operationele kosten. Op grond van materialiteitsoverwegingen is afgezien van consolidatie. In de NLR Deelnemingen B.V. is een 50% belang opgenomen in de AT-One EEIG. Het doel is om samen met de Joint Ventures GmbH (50%), welke eigendom is van DLR, marketingactiviteiten te ontplooiën op het gebied van Air Traffic Management. NLR Deelnemingen B.V. en de Joint Venture GmbH zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de activiteiten van de AT-One EEIG. Vestigingsplaats van NLR Deelnemingen B.V. is Amsterdam.

Flottende activa

3. Onderhanden orders

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
Aan onderhanden orders verwerkt t/m 31 december	165.689	166.031
Voorziening onderhanden orders	(2.240)	(4.168)
Aan opdrachtgevers in rekening gebracht	(145.799)	(141.119)
Totaal onderhanden orders per 31 december	17.650	20.744

De waardering van Onderhanden Orders vindt plaats op basis van de gerealiseerde omzet per project onder aftrek van reeds aan de opdrachtgever gefactureerde bedragen (exclusief vooruit gefactureerde bedragen, zoals opgenomen onder de kortlopende schulden). Gemaakte uren en kosten worden direct als omzet geadmistreerd.

4. Vorderingen

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
Opdrachtgevers	9.777	7.659
Voorziening voor oninbaarheid	-	-
Saldo vorderingen opdrachtgevers	9.777	7.659
Vooruitbetaalde premies WGA/WIA hiaat	189	153
Rekening courant DNW	8.887	7.802
Vooruitbetaalde pensioenpremies	1.071	992
Te vorderen omzetbelasting	25	27
Vooruitbetaalde vennootschapsbelasting	7.930	2.228
Overlopende posten	4.038	3.432
Totaal Vorderingen	31.919	22.293

In de vorderingen is een bedrag begrepen van € 0,355 miljoen (2024: € 0,202 miljoen) met een looptijd langer dan één jaar. Alle overige vorderingen hebben naar verwachting een looptijd van korter dan één jaar. De stand van de Vorderingen op Opdrachtgevers is ultimo 2025 € 2,1 miljoen hoger dan de stand ultimo 2024. Er zijn geen Dubieuze debiteuren geïdentificeerd.

5. Liquide middelen

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
Kas	24	20
Bank	41.364	44.300
Verpandsrekening (bankgaranties)	889	407
Deposito's	17.595	12.561
Totaal liquide middelen	59.872	57.288

Ultimo 2025 staat aan bankgaranties een bedrag van € 0,9 miljoen uit (2024: € 0,4 miljoen). De overige middelen zijn ter vrije beschikking. Door diverse bijzondere bestemmingsverplichtingen bedraagt het saldo liquide middelen, beschikbaar voor normale bedrijfsvoering, ultimo 2025 € 34,6 miljoen.

Passiva**6. Eigen vermogen**

	Kapitaal	Reserve	Resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2025	46	58.522	5.503	64.071
Resultaat vorig boekjaar	-	5.503	(5.503)	-
Resultaat boekjaar	-	-	4.069	4.069
Stand per 31 december 2025	46	64.025	4.069	68.140

7. Voorzieningen

	31 dec. 2024	Toevoegingen	Onttrekkingen	Vrijval	31 dec. 2025
Onderhoud vliegtuig	550	181	(52)	(207)	472
Jubileumuitkeringen	1.448	263	(165)	-	1.545
BTW voorziening	16.075	3.427	(4.701)	-	14.801
Totaal	18.072	3.871	(4.918)	(207)	16.819

Onderhoud vliegtuig

Sinds 2003 wordt een voorziening aangehouden voor de kosten van onderhoudsprogramma's van de hoofdonderdelen van het Cessna Citation II laboratoriumvliegtuig. Ook de voorgeschreven vaste inspecties worden uit deze voorziening gedekt. Het onderhoud van de hoofdonderdelen en kosten van de inspecties worden bepaald op basis van gevlogen uren of op basis van een tijdslimiet. De voorziening wordt opgebouwd door middel van een onderhoudstarief per gevlogen uur, terwijl de actuele kosten aan de voorziening worden onttrokken.

Jubileumuitkeringen

De voorziening is gevormd voor uitbetaling van jubileumuitkeringen. Dit betreffen toekomstige uitkeringen op basis van gewerkte dienstjaren. Per 1 januari 2025 ontvangen ook medewerkers die op of na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd uit dienst gaan een gedeeltelijke jubileumuitkering. Voorwaarde voor uitkering van de gratificatie is dat men minimaal 10 jaar in dienst geweest is en binnen 5 jaar een jubileumdatum heeft na de datum uit dienst.

BTW voorziening

Na de afwikkeling met de Belastingdienst van de BTW-situatie t/m 31 december 2018 resteert nog steeds de discussie vanaf 2019. Deze wordt verder gevoerd met de Belastingdienst, en spitst zich nog toe op een mogelijke beperking vooraf trek. Over 2019 en 2020 heeft de Belastingdienst een aanslag opgelegd, die NLR heeft betaald, maar waartegen NLR in beroep is gegaan. Derhalve zijn de exacte uitkomsten van deze discussies zijn nog steeds slecht voorspelbaar. Uit veiligheidsoverwegingen heeft NLR in verband met te verwachten naheffing BTW over de periode 2021-2025 een voorziening getroffen.

8. Langlopende schulden

Egalisatierekening

	31 dec. 2024	Toevoegingen	Afschrijvingen	31 dec. 2025
Investerings voor 2004	276	-	(92)	184
Subsidie Flevoland	152	-	(32)	120
Nieuwbouw	23.387	-	(1.866)	21.521
Faciliteiten Toegepast				
Onderzoek (FTO)	274	4.095	(113)	4.256
Totaal	24.090	4.095	(2.104)	26.081

De Egalisatierekening is opgebouwd uit ontvangen overheidsbijdragen voor de nieuwbouw en voor Faciliteiten Toegepast Onderzoek (FTO), ontvangen investeringsgeld van de Provincie Flevoland en investeringsbijdragen van vóór 2004.

Vanaf 2005 werd de investeringsbijdrage gezien als een bijdrage in de afschrijvingskosten en derhalve via het resultaat verantwoord. Ook de hiervoor, vanaf 2010, in de plaats gekomen Instandhoudingsbijdrage, ter financiering van de onderdekking van de Grote faciliteiten, wordt, voor zover in het betreffende jaar aangewend, via het resultaat verantwoord. Het totaal van de egalisatierekening ultimo 2025 bedraagt € 26,081 miljoen, waarvan € 2,142 miljoen als korter dan 12 maanden bestempeld kan worden, de rest (€ 23,939 miljoen) als langer dan 12 maanden.

9. Kortlopende schulden

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
Crediteuren	4.729	5.188
Vooruit gefactureerde projecten	30.825	26.792
Nog te betalen belastingen	2.817	-
Nog te besteden overheidsbijdragen	11.876	13.090
Te betalen vakantiedagen	8.451	6.147
Nog te betalen salarissen	252	211
Af te dragen loonheffing	5.213	4.427
Nog te betalen omzetbelasting	1.039	81
Verbonden partijen	23	23
Nog te betalen vakantietoelagen	2.367	2.120
Vooruitontvangen EU subsidie (doorsluis)	964	1.924
Overlopende posten	3.455	2.511
Totaal	72.011	62.514

In de Kortlopende schulden is een bedrag begrepen van € 4,026 miljoen (2024: € 1,391 miljoen) met een looptijd langer dan één jaar. Alle overige kortlopende schulden hebben naar verwachting een looptijd van korter dan één jaar. De € 11,9 miljoen aan Nog te besteden overheidsbijdragen bestaat uit het naar 2026 doorgeschoven budget Programmafianciering (€ 3,0 miljoen), de van RVO ontvangen gelden voor Matching Horizon Europe (€ 3,4 miljoen) en het nog niet gebruikte deel van de overheidsbijdrage in Faciliteiten Toegepast Onderzoek (€ 5,5 miljoen).

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Dit betreft de volgende posten:

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
1. Leasecontracten wagenpark	946	834
2. Huurverplichting printers	61	98
3. Investeringsverplichtingen	1.944	6.483
4. Vennootschapsbelasting	5.627	4.539

Ad. 1 In februari 2024 is een nieuwe mantelovereenkomst afgesloten met een looptijd van 60 maanden. Van het genoemde bedrag heeft € 289k betrekking op 2026 en € 657k op de jaren daarna.

Ad. 3. Van het genoemde bedrag heeft € 34k betrekking op 2026 en € 27k op de jaren daarna.

Ad. 4 Dit betreft korte termijn verplichtingen voornamelijk met betrekking tot investeringen in grote faciliteiten en aanpassingen aan gebouwen.

Ad.5 NLR is volgens de belastingdienst met ingang van 2016 belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting. De belastingdienst heeft n.a.v. de door NLR ingediende aangifte 2016 op een aantal zaken gereageerd. Verschil van inzicht bestaat over de vennootschapsbelastingplicht, de door NLR subsidiair geclaimde subjectvrijstelling en meer subsidiair de waarderingen van onroerend goed en onderhanden werk op de openingsbalans. De NLR-standpunten zijn volgens de fiscaal adviseur pleitbaar. De belastingdienst heeft medio februari 2021 een aanslag 2016 opgelegd, waartegen NLR medio maart 2021 bezwaar heeft gemaakt. Dit bezwaar is eind 2022 door de Belastingdienst afgewezen. Tegen dit bezwaar heeft NLR op 24 januari 2023 beroep ingesteld, waarmee de rechter gevraagd wordt om een uitspraak. Op 26 september 2024 heeft de zitting bij de Rechtbank Haarlem plaatsgevonden. Via de uitspraak van de rechter, gedateerd 17 december 2024, wordt het beroep van NLR gegrond verklaard en vernietigt de Rechtbank de uitspraak op bezwaar. Begin 2025 heeft de Belastingdienst hoger beroep aangetekend tegen deze uitspraak bij het Gerechtshof Amsterdam. De zitting bij het Hof in Amsterdam heeft op 25 november 2025 plaatsgevonden. Bij uitspraak gedateerd 17 februari 2026 wordt het eerdere vonnis van de Rechtbank Haarlem bekrachtigd. De Belastingdienst is inmiddels in cassatie gegaan bij de Hoge Raad.

Op basis van de 2016 aangifte is er sprake van een fiscaal verlies van € 653k. De opgelegde aanslag bedraagt -€ 389k. Indien dit nieuwe uitgangspunt als basis zou gelden voor de doorkijk naar 2017 t/m 2025, dan zal in 2017 nog sprake zijn van een fiscaal verlies van ruim € 100k, zal in 2018 een zeer beperkte VPB-verplichting ontstaan (ca. € 50k), gevolgd door hogere verplichtingen in 2019 (ca. 150k€), 2020 (ca. € 900k), 2021 (ca. € 900k), 2022 (ca. € 650k), 2023 (ca. € 500k), 2024 (ca. € 1.400k) en 2025 (ca. € 1.000k).

Nu het Gerechtshof in Amsterdam de eerdere uitspraak van de Rechtbank Haarlem heeft bekrachtigd, is er grote kans dat de subjectvrijstelling op NLR van toepassing kan zijn, waardoor er in de ogen van het Bestuur onvoldoende gronden zijn om in 2025 uit te gaan van een latente belastingverplichting

DNW en Stichting Laboratoriumvliegtuig

NLR neemt voor 50% deel in het stichtingskapitaal van de **Stichting Duits Nederlandse Windtunnels**. De zeggenschap in de Stichting DNW is gelijk verdeeld tussen NLR en DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt). De aansprakelijkheid van NLR beperkt zich tot 50 % van enig negatief bedrijfsresultaat van de LLF (Large Low-speed Facility) en 100% van de HST (High Speed Tunnel), SST (Supersonic blow-down Tunnel) en de LST (Low Speed Tunnel). Vestigingsplaats van de Stichting DNW is Marknesse.

De **Stichting Laboratoriumvliegtuig** is samen met de TU-Delft (50%) opgericht om de financiering van de aanschaf en verdere investeringen en de exploitatie (verhuur aan NLR en TU-Delft) van de Cessna Citation II te administreren. NLR heeft een aandeel van 50% in het stichtingskapitaal. Omdat de huurbedragen van het vliegtuig gelijk worden gehouden aan de jaarlijkse afschrijvingskosten is het resultaat van de Stichting nihil. Vestigingsplaats van de Stichting is Amsterdam.

Financiële instrumenten

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De primaire financiële instrumenten van NLR dienen ter financiering van de operationele activiteiten van NLR of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Tevens gaat NLR transacties aan in derivaten, met name valutatermijncontracten, om het valutarisico af te dekken dat ontstaat uit de operationele activiteiten van NLR. Het beleid van NLR is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden.

De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van NLR zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico en het valutarisico. Het beleid van NLR om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

Kredietrisico

NLR handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om kredietwaardigheid vooraf te bepalen. Ten aanzien van opdrachten van start-ups en mkb wordt bezien welke kredietruimte maximaal gegeven kan worden. Bovendien bewaakt NLR voortdurend haar vorderingen en hanteert een strikte aanmaningsprocedure. Hierdoor is het kredietrisico minimaal. Het maximale kredietrisico aangaande vorderingen, liquide middelen en niet in de balans opgenomen financiële activa is weergegeven onder de desbetreffende onderdelen van de Jaarrekening. Binnen NLR zijn geen belangrijke concentraties van kredietrisico.

Valutarisico

Het beleid van NLR is om valutarisico's af te dekken door middel van het afsluiten van valutatermijncontracten.

Liquiditeitsrisico

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsbegrotingen wordt rekening gehouden met een beperking van de beschikbaarheid van liquide middelen door bijvoorbeeld bankgaranties en bijzondere bestemmingsverplichtingen.

Toelichting op de winst- en verliesrekening

Baten

10. Baten uit opdrachten

	2025	2024
Binnenlandse opdrachten	68.981	59.982
Buitenlandse opdrachten	32.351	29.644
Totaal baten uit opdrachten voor projectresultaat	101.332	89.626
Projectresultaat	(1.965)	(1.763)
Totaal baten uit opdrachten	99.367	87.863
Directe kosten voor opdrachten	(15.237)	(11.981)
Netto omzet opdrachten	84.130	75.882

11. Overheidsprogramma's / Matching Funds Europe (RVO)

	2025	2024
Beschikbaar en gerealiseerd Overheidsprogramma's	43.378	37.484
Gerealiseerd Matching Funds Europe (RVO)	-	-
Totaal Gerealiseerd Overheidsprogramma's	43.378	37.484

Om toekomstige beleidsvragen van de overheid te kunnen beantwoorden, stelt de overheid NLR in staat via NLR-programma's (die multidisciplinair en divisie-overstijgend zijn), samen met onze kennisbasis bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van de drie thema's Duurzame Luchtvaart, Competitieve lucht- en ruimtevaart en Veilige Samenleving.

12. *Instituutssubsidie - Instandhoudingsbijdrage Grote Faciliteiten*

	2025	2024
12a Instandhoudingsbijdrage Grote Faciliteiten excl. DNW/ETW	6.438	6.351
12a Doorschuif naar 2024	-	877
12b Instandhoudingsbijdrage Grote Faciliteiten DNW/ETW	562	950
	7.000	8.178

Sinds 2010 ontvangt NLR als onderdeel van de Instituutssubsidie jaarlijks een Instandhoudingsbijdrage voor de Grote faciliteiten (€ 6,8 miljoen), waarmee het exploitatietekort op de Grote faciliteiten grotendeels wordt gedekt. Daarnaast heeft het Ministerie van EZ in 2025 een extra subsidie toegekend voor een bijdrage ten behoeve van de instandhouding van ETW van € 0,2 miljoen.

13. *Overige Baten*

	2025	2024
Verkoop gronden vestiging Flevoland/Marknesse	6.034	2.553

In het kader van de ontwikkeling van een Mobiliteit en Infrastructuur Test Centrum (MITC) is eind 2025 de koopovereenkomst afgerond met betrekking tot de verkoop van een deel van de NLR-gronden in de vestiging Flevoland/Marknesse aan de Politie.

Lasten

14. Personeelskosten

	2025	2024
Salarissen, toelagen, werkkrachten van derden	79.422	68.921
Pensioenkosten	9.303	8.057
Sociale lasten	10.648	9.091
Overige personeelskosten	2.974	2.787
	102.348	88.856
Personeelskosten in eigen beheer vervaardigde activa	(1.271)	(868)
Totaal Personeelskosten	101.076	87.988

Ultimo 2025 zijn er 984 medewerkers bij NLR in dienst, een stijging van 106 medewerkers ten opzichte van 2024. Het percentage personeel met een tijdelijk dienstverband ten opzichte van het totale NLR personeel is gedaald van 16,2% ultimo 2024 naar 14,4% ultimo 2025. De flinke stijging van het gemiddeld aantal full time equivalenten (fte) sinds 2018 heeft zich ook in 2025 verder voortgezet: van 763,0 fte (574 fte Divisies, 126 fte Staf en Ondersteuning en 63 fte Windtunnels) in 2024 naar 868,8 (654 fte Divisies, 143 fte Staf en Ondersteuning en 72 fte Windtunnels) in 2025. In 2025 waren 3 medewerkers buiten Nederland werkzaam.

WNT-verantwoording 2025 Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum

De WNT is van toepassing op Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum. Het voor Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2025							
bedragen x € 1	M.A.G. Peters		P.J. Kersten		J.W. Lintsen		
Functiegegevens	AD		FD		CFO		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/05		01/01 t/m 31/05		15/06 t/m 31/12		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1		1		
Dienstbetrekking?	ja		nee		ja		
Bezoldiging							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	83.260		101.520		104.619		
Beloningen betaalbaar op termijn	18.510		-		17.830		
<i>Subtotaal</i>	<i>101.770</i>		<i>101.520</i>		<i>122.449</i>		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	101.770		101.770		134.795		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		
Bezoldiging	101.770		101.520		122.449		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t. / N.v.t.		N.v.t. / N.v.t.		N.v.t. / N.v.t.		
Gegevens 2024							
bedragen x € 1	M.A.G. Peters		P.J. Kersten		J.W. Lintsen		
Functiegegevens	AD		FD		CFO		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12				N.v.t.		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1				N.v.t.		
Dienstbetrekking?	ja		Zie tabel 1b		N.v.t.		
Bezoldiging							
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.505				N.v.t.		
Beloningen betaalbaar op termijn	42.036				N.v.t.		
<i>Subtotaal</i>	<i>232.541</i>				<i>N.v.t.</i>		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000				N.v.t.		
Bezoldiging	232.541				N.v.t.		

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	M.H. Nagelsmit		T.K. van der Veen
Functiegegevens	CTO		CEO
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/06 t/m 31/12		01/06 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1
Dienstbetrekking?	ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	100.905		106.318
Beloningen betaalbaar op termijn	12.515		12.760
<i>Subtotaal</i>	<i>113.420</i>		<i>119.078</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	144.230		144.230
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging	113.420		119.078
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t. / N.v.t.		N.v.t. / N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	M.H. Nagelsmit		T.K. van der Veen
Functiegegevens	CTO		CEO
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.		N.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	N.v.t.		N.v.t.
Dienstbetrekking?	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	N.v.t.		N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	N.v.t.		N.v.t.
<i>Subtotaal</i>	<i>N.v.t.</i>		<i>N.v.t.</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging	N.v.t.		N.v.t.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

bedragen x € 1	P.J. Kersten
Functiegegevens	FD
Kalenderjaar	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 t/m 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.686
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	325.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	325.200
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Bezoldiging in de betreffende periode	227.610
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	227.610
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	227.610
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	J.H.M.P. Jansen		A.J. van den Hoek		M.M. van Rooij	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	25.830		17.220		17.220	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900		24.600		24.600	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	25.830		17.220		17.220	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	J.H.M.P. Jansen		A.J. van der Hoek		M.M. van Rooij	
Functiegegevens	Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	24.465		16.310		16.310	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950		23.300		23.300	

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	L.C. van Kralingen		J. Prins		P.M.L. Ykema-Weinen	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 25/01	
Bezoldiging						
Bezoldiging	17.220		17.220		1.179	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600		24.600		1.685	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	17.220		17.220		1.179	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	L.C. van Kralingen		J. Prins		P.M.L. Ykema-Weinen	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	16.310		16.310		16.310	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300		23.300		23.300	

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

15. Overige exploitatiekosten

	2025	2024
Huisvestingskosten	7.097	6.641
Bedrijfskosten	7.710	6.788
Algemene kosten	10.312	14.523
Totaal Overige Exploitatiekosten	25.119	27.953

Accountantskosten

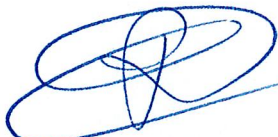
	2025	2024
Onderzoek van de jaarrekening	100	90
Andere controle opdrachten	72	39
	172	129

16. Participatie in de exploitatie van DNW

	2025	2024
Correctie Participatie in de exploitatie DNW 2023	-	(1)
Participatie in de exploitatie DNW	(1.385)	5.270
Totaal Participatie in de exploitatie van DNW	(1.385)	5.269

Het NLR-aandeel in het DNW resultaat 2025 bedraagt -€ 1,385 miljoen.

Amsterdam, 24 april 2026



Ir. T.K. van der Veen
Chief Executive Officer



Drs. J.W. Lintsen
Chief Financial Officer



Dr.ir. M.H. Nagelsmit
Chief Technology Officer

Op grond van artikel 300 lid 2 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek wordt de jaarrekening van de Stichting ondertekend door hen die deel uitmaken van de Raad van Toezicht van de Stichting.
De jaarrekening van de Stichting wordt daarom ondertekend door:

J.H.M.P. Jansen LtGen b.d. (Voorzitter Raad van Toezicht)

Ir. M.M. van Rooij (Lid Raad van Toezicht)

A.J. van den Hoek Bgen b.d. (Lid Raad van Toezicht)

Mr. J. Prins MA (Lid Raad van Toezicht)

L.C. van Kralingen MSc (Lid Raad van Toezicht)

Prof. Dr. P. Ehrenfreund (Lid Raad van Toezicht)

Overige gegevens

1. Statutaire resultaatsbestemming

Aangezien winstrealisatie niet het primaire doel is van de Stichting Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum is geen regeling in de statuten opgenomen betreffende de bestemming van het resultaat.

2. Voorstel resultaatbestemming

De Directie stelt aan de Raad van Toezicht voor het Netto Resultaat 2025 van € 4.069k ten gunste van de Reserve van de Stichting NLR te brengen.

3. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 en de bepalingen krachtens de Wet normering topinkomens BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Koninklijk Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten .

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen en de Regeling Controleprotocol WNT 2025. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amstelveen, 24 april 2026

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

J.F.A. van Schaik RA

Koninklijke NLR - Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum

Het onderzoekscentrum Koninklijke NLR werkt op objectieve en onafhankelijke wijze met zijn partners aan een betere wereld van morgen. NLR biedt daarbij innovatieve oplossingen en technische expertise en zorgt voor een sterke concurrentiepositie van het bedrijfsleven.

For over 100 years, NLR has been an ambitious applied research organisation, driven to keep innovating for the benefit of making aerospace more sustainable, safer, efficient and effective. Objectively and independently, we are now laying the foundation for a future meaningful, societal impact.

In a rapidly changing world, mobility and stability needs are constantly evolving. Aware of the social urgency, NLR helps pave the way for promising concepts to quickly see the light of day and transform into disruptive solutions or incremental improvements. We do this by combining a deep understanding of customer needs, multidisciplinary expertise and the use of our leading research facilities. In doing so, NLR plays a pivotal role between science, industry and government at home and abroad, bridging the gap between fundamental research and practical applications.

NLR is taking a leading role to achieve Dutch and European objectives. Together with our partners, we are working hard on a resilient and sustainable mobility system, and we support Dutch Defence in all military domains, with space and cyberspace playing an increasingly prominent role. From its headquarters in Amsterdam and Marknesse and our two satellite sites and in this way, NLR contributes to a safer and more sustainable society, strengthening the competitive position of Dutch industry.

Voor meer informatie bezoek: www.nlr.nl

Postal address

PO Box 90502
1006 BM Amsterdam, The Netherlands
e) info@nlr.nl i) www.nlr.org

Royal NLR

Anthony Fokkerweg 2
1059 CM Amsterdam, The Netherlands
p) +31 88 511 3113

Voorsterweg 31
8316 PR Marknesse, The Netherlands
p) +31 88 511 4444