



T.M.C. ASSER INSTITUUT

Financieel Jaarverslag 2025

**Stichting T.M.C. Asser Instituut
Den Haag**

Financieel Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Inleiding 2

Bericht Raad van Toezicht 3

Bestuursverslag 5

Jaarrekening 2025 19

Balans op 31 december 2025 (na resultaatbestemming) 20

Staat van baten en lasten over 2025 22

Kasstroomoverzicht over 2025 23

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025 24

Overige gegevens 38

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant..... 38

Inleiding

In het jaar 2025 zijn verschillende belangrijke stappen gezet binnen het Asser Instituut en ook de Raad van Toezicht (RvT). De RvT heeft in 2025 vier keer vergaderd, waarvan deels online om alle leden bij elkaar te brengen.

Een belangrijke mijlpaal was de afronding van de zoektocht naar een nieuwe wetenschappelijk directeur en tevens ook bestuursvoorzitter. Met ingang van 1 juli 2025 heeft het Asser Instituut professor dr. Machiko Kanetake mogen verwelkomen als wetenschappelijke directeur tevens hoogleraar Internationaal Recht en Veiligheidsbeleid aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). Zij zal naar verwachting in het najaar van 2026 haar oratie houden. De RvT is blij met de komst van mw. Kanetake, zij brengt relevante kennis, netwerken en academisch leiderschap mee waarvan het instituut zal kunnen profiteren.

Daarnaast hebben gesprekken binnen de RvT en met de bestuurders in het teken gestaan van de (financiële) toekomst van het instituut. De veranderende geopolitieke context en financieringsvoorwaarden van (semi-)academische donoren en financiers speelt hierbij een grote rol en zijn een grote uitdaging voor het instituut.

Ook werd er in 2025 verder gebouwd aan de Asser-UvA samenwerking. Een tussentijdse evaluatie die dit jaar werd afgerond wees naar de vele stappen zijn gezet en successen die zijn geboekt, maar benadrukte ook de noodzaak om prioriteiten te stellen en keuzes te maken gezien de veranderingen in de academische en internationale context. De bezuinigingen die door de Nederlandse overheid zijn ingezet spelen hierbij een belangrijke rol en zijn een uitdaging voor het instituut.

In 2025 heeft een wisseling van de wacht plaatsgevonden in de RvT. Nadat Garance Reus-Deelder haar lidmaatschap neerlegde, is in Herman von Hebel een ervaren opvolger gevonden. Voorheen was hij onder andere griffier van het Internationaal Strafhof, en hij brengt veel internationale ervaring en netwerken met zich mee. We danken mevrouw Reus-Deelder van harte voor haar jarenlange inzet en enthousiasme voor het instituut.



Prof. Dr. E. Lijnzaad
Voorzitter Raad van Toezicht T.M.C. Asser Instituut

Bericht Raad van Toezicht

Toezicht in 2025

In 2025 vergaderde de Raad van Toezicht (RvT) vier keer met het bestuur. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren de succesvolle afronding van de werving van de bestuursvoorzitter/wetenschappelijk directeur, de financiële duurzaamheid van het instituut in de context van geopolitieke en financiers context, en de verdere implementatie van het samenwerkingsconvenant tussen de Universiteit van Amsterdam (UvA) en het T.M.C. Asser Instituut (hierna Stichting).

Samenstelling, benoeming en selectie

De samenstelling en taken van de RvT zijn vastgelegd in de statuten. De RvT bestaat uit vijf personen, die worden benoemd, geschorst en ontslagen door het College van Bestuur van de UvA, en bestaat uit vertegenwoordigers van de UvA, de internationale gemeenschap in Den Haag, vertegenwoordigers uit het bredere internationale werkveld, en de Nederlandse Faculteiten der Rechtsgeleerdheid, waarbij de decanen van de Nederlandse rechtenfaculteiten de laatste voordragen. De leden van de RvT treden af op 31 december van het jaar dat zij vijf jaar in functie zijn geweest (en zijn eenmaal herbenoembaar). De hoofdtaak van de RvT is het toezien op het beleid van het (uitvoerend) bestuur, waaronder het goedkeuren van de strategische beleidsagenda en beleidsplannen (incl. begroting en een indicatieve meerjarenbegroting). De RvT vergadert ten minste viermaal per jaar.

Remuneratie- en audit-commissie

De leden van het bestuur zijn in dienst van de UvA en gedetacheerd bij de Stichting. De CAO regelt hun beloning volgens de Universiteiten van Nederland. Jaarlijks vindt een evaluatie- en functioneringsgesprek plaats met leden van het bestuur en de voorzitter van de RvT. Een auditcommissie is ingesteld om de RvT bij te staan in zijn controlerende taak en toezichthoudende rol, in het bijzonder op het gebied van financiële zaken en risicomanagement. Deze commissie bestaat uit mr. Herman von Hebel en prof. dr. Ronald Janse.

Leden Raad van Toezicht in 2025

- Prof. dr. E. Lijnzaad (voorzitter)
- Prof. dr. M. van Eechoud
- Prof. dr. R. Janse
- Drs. G. Reus-Deelder (per 01.06.25 vervangen door mr. H. von Hebel LLM)
- Prof. dr. J. Langer

Rooster van aftreden

Lid	Aangetreden	Einde eerste termijn	Maximale zittingsduur tot
Prof. dr. Lijnzaad	1/4/2021	31/12/2026	31/12/2031
Prof. dr. van Eechoud	1/1/2024	31/12/2029	31/12/2034
Drs. G. Reus-Deelder	1/4/2021	31/12/2026	31/12/2031
Mr. von Hebel LLM	1/6/2025	31/12/2030	31/12/2035
Prof. dr. Langer	1/10/2024	31/12/2029	31/12/2034
Prof. dr. R. Janse	1/9/2023	31/12/2028	31/12/2033

Vergoedingsbeleid

Leden van de RvT ontvangen geen vergoeding voor hun bestuurslidmaatschap, noch voor het bijwonen van bestuursvergaderingen. Zij hebben recht op een niet-bovenmatige vergoeding van de door hen in de

uitvoering van hun functie redelijkerwijs gemaakte kosten.

Goedkeuring financieel jaarverslag

In dit financieel jaarverslag zijn het bestuursverslag en de jaarrekening over 2025 opgenomen van de Stichting. De door het bestuur opgestelde jaarrekening is gecontroleerd door Van Ree Accountants. De auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met het dagelijks bestuur, de controller en de externe accountant. De RvT heeft vervolgens, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met het bestuur besproken. De RvT heeft vastgesteld dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en aan de eisen van 'good governance' en transparantie. Op grond van de bespreking, de controleverklaring en het bijbehorende verslag keurt de RvT de jaarrekening goed. De RvT stemt in met de verdeling van het exploitatieresultaat, hiervoor wordt naar de resultaatbestemming verwezen. De RvT heeft in de vergadering van 8 juni 2026 de jaarrekening 2025 goedgekeurd.

Bestuursverslag

Doelstelling

Het T.M.C. Asser Instituut is opgericht in 1965 en sinds 1994 een stichting. Het instituut is een interuniversitair onderzoeks- en kenniscentrum voor internationaal privaatrecht en publiekrecht en Europees recht, gevestigd in Den Haag en verbonden aan de UvA. Volgens Artikel 2 van de statuten heeft de Stichting als doel de 'bevordering en ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van het internationaal recht en op het gebied van het Europees recht'. De Stichting streeft daarbij naar een 'sterke kenniscyclus op het gebied van internationaal en Europees recht, met inbegrip van de internationale en Europeesrechtelijke aspecten van andere rechtsgebieden, door het onderhouden van relaties met in Den Haag, Stad van vrede en recht, gevestigde instellingen, in het bijzonder internationale juridische instellingen en ministeries'.

Bestuur

Het stichtingsbestuur bestaat statutair uit twee leden, die tevens de directie van het instituut vormen. De positie van wetenschappelijk directeur werd per 1 december 2023 en tot en met 15 maart 2025 tijdelijk ingevuld door dr. C. Paulussen. Nevenfuncties: Raad van Toezicht en Associate Fellow rule of law responses to terrorism, International Centre for Counter-Terrorism (ICCT); Steering Committee, Netherlands Network for Human Rights Research; Algemeen Bestuur, Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Internationaal Recht; Hoofdredacteur 'Security and Human Rights (Monitor)', Netherlands Helsinki Committee; Redactielid 'Journal of Human Trafficking, Enslavement and Conflict-Related Sexual Violence' en 'Perspectives on Terrorism'; Board of Advisors to the Editorial Board, Yearbook of International Humanitarian Law; Raad van Advies, Fund for Redress for International Crimes, Amsterdam University Fund.

Prof. dr. Machiko Kanetake is wetenschappelijk directeur per 1 juli 2025. Nevenfuncties: Board Member, European Society of International Law; Member of the NWO SSH advisory table for Social Sciences and Law; Raad van Toezicht, ICCT; Editorial Board Member, Netherlands Yearbook of International Law. Dr. K. J. Vrolijk is per 1 februari 2024 de zakelijk directeur. Nevenfuncties: Raad van Toezicht, ICCT; Raad van Toezicht, Kunst Onderwijs Organisatie (KOO), Lid Selectiecommissie, VSBfonds bij Universiteit Maastricht en UvA; Senior Fellow, London School of Economics.

Ondernemingsraad en vergaderingen

In 2025 had de ondernemingsraad (OR) de volgende samenstelling:

- Antoine Duval (voorzitter)
- Veronika Skorobogatko (per 1 mei overgenomen door Romyana van Ark-Grozdanova)
- Khayal Trivedi
- Floris Wolff
- Gabriela Radu

Eva Da Costa vervult de rol van Ambtelijk Secretaris, maar is geen lid van de OR.

De ondernemingsraad heeft in 2025 vijf overlegvergaderingen met het Dagelijks Bestuur gehouden en een artikel 24 overlegvergadering met het Dagelijks Bestuur en de Raad van Toezicht. Reguliere zaken zoals het jaarverslag en de begroting kwamen hierbij aan bod. Verder is veel aandacht besteed aan de werkomstandigheden. Belangrijke dossiers waren: de (financiële) duurzaamheid van het instituut in de context van nationale bezuinigingen (c.q. hoger onderwijs en overige relevante overheidsuitgaven) en de onzekerheid m.b.t. de voortgang van projecten gefinancierd door de Verenigde Staten (o.a. GCTF), het tweejaarlijks medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) en de gekoppelde actiepunten, het persoonlijk ontwikkelbudget voor scholing en verdere mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, de tussentijdse evaluatie van het Asser-FdR convenant en de daaropvolgende prioriteiten, de algehele

strategie van de Stichting, het stagebeleid en de samenhangende vergoedingen, en de beoordelingscriteria van het wetenschappelijk personeel.

Waarden, visie en missie

Waarden: De Asser gemeenschap is een maatschappelijk ingestelde gemeenschap die zich inzet voor excellentie, integriteit, inclusiviteit en publieke waarden bij het uitvoeren van fundamenteel en toegepast onderzoek, het aanbieden van onderwijs en trainingen, en het informeren van de rechtspraak, beleidsontwikkeling en het publieke debat.

Visie: We stellen ons een wereld voor waarin lokale, nationale en transnationale publieke belangen worden beschermd en bevorderd door internationaal en Europees publiek- en privaatrecht. Dit wordt ondersteund door kritische reflectie die bevorderlijk is voor handelingsperspectieven om onze mondiale uitdagingen het hoofd te bieden.

Missie: De Stichting wil bijdragen aan de ontwikkeling van internationaal en Europees publiek- en privaatrecht door het zelfstandig uitvoeren van fundamenteel, beleidsgericht en toegepast juridisch onderzoek, alsmede door het initiëren en faciliteren van academische en expertmeetings, onderwijs (voor professionals) en publieke evenementen die tot doel hebben kennis van internationaal en Europees recht te verspreiden.

Met de strategische onderzoeksagenda [Rethinking public interests in international and European Law \(2022-2026\)](#) richt de Stichting zich op het thema van publieke belangen. Middels deze onderzoeksagenda wil het instituut het inzicht bevorderen in de wijze waarop publieke belangen worden begrepen, geïdentificeerd, gebruikt, (opnieuw) gevormd, en hoe ze functioneren in internationaal en Europees publiek- en privaatrecht en instellingen. Tegelijkertijd willen wij onderzoeken hoe publieke belangen bijdragen tot de (her)vorming van internationaal en Europees publiek- en privaatrecht en instellingen. Onderzoek kan zowel beschrijvend (de analyse van het gebruik van publieke belangen) als normatief (denk aan vragen omtrent legitimiteit) van aard zijn.

Deze missie en onderzoeksagenda zetten we om in strategische speerpunten en operationaliseren we naar drie onderzoeksgroepen. De strategische speerpunten en activiteiten zijn:

- Onafhankelijk onderzoek (zowel fundamenteel als toegepast);
- Kennisverspreiding via (professioneel) onderwijs en maatschappelijke betrokkenheid, zowel in de rechtspraak, beleidsontwikkeling en het publieke debat.

De drie onderzoeksgroepen die de onderzoeksagenda uitvoeren zijn:

- In the public interest: accountability of the state and the prosecution of crimes.
Coördinator: Christophe Paulussen
- Regulation in the public interest: Disruptive technologies in peace and security.
Coördinator: Berenice Boutin
- Transnational public interests: constituting public interests beyond and below the state.
Coördinator: Antoine Duval

Samenwerking met Universiteit van Amsterdam

Sinds 1 september 2020 is de huidige samenwerkingsovereenkomst tussen de Stichting en de UvA van kracht. Met deze overeenkomst verbinden de UvA, in het bijzonder de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FdR), en het instituut zich tot onderlinge afstemming van de onderzoeksagenda's, waarbij de strategische beleidsagenda van de UvA en FdR leidend is, en tot samenwerking op het gebied van valorisatie en onderwijs voor professionals. De interuniversitaire taken van het instituut blijven gehandhaafd en zijn in de overeenkomst geborgd.

Door de samenwerkingsovereenkomst is de financiële bijdrage van de UvA aan het instituut tot 2030 gegarandeerd. Daarnaast kan de Stichting ook een beroep doen op de output-gerelateerde budgetcomponenten van UvA, zoals de *matching* van extern gefinancierde (onderzoeks)projecten en het promotiebudget dat na afronding van een proefschrift wordt toegekend. Omdat de UvA in de vigerende overeenkomst een doorslaggevende stem heeft bij het benoemen van de RvT, is het instituut vanaf 2020 een aan de UvA gelieerde instelling en wordt de jaarrekening van de Stichting geconsolideerd in de jaarrekening van de UvA.

In 2022 kwamen UvA-FdR en de Stichting een convenant overeen, waarin de uitvoering en invulling van de samenwerkingsovereenkomst voor de komende vijf jaar is vastgelegd. Daarin ligt het accent op gemeenschappelijke onderzoeksprojecten, onderwijs bij de UvA en voor professionals, en gezamenlijke valorisatie. In 2025 is een groot aantal activiteiten in samenwerking met de UvA binnen deze categorieën ondernomen en verder uitgebreid. Een belangrijk onderdeel was de interim evaluatie die medio 2025 heeft plaatsgevonden. De evaluatie roemde de behaalde stappen en successen binnen het convenant, maar benadrukte ook de noodzaak om nog duidelijkere prioriteiten te stellen gezien de context van hoge werkdruk, aankomende bezuinigingen en de internationale context. Belangrijke samenwerkingsprojecten in 2025 waren:

Onderzoek

- Het initiëren van nieuwe en gezamenlijke onderzoeksprojecten (bijv. het Marie Curie Doctoral Network voorstel op het gebied van Arms Control, en de NWA-aanvraag op het gebied van kennisveiligheid, in beide gevallen met Asser in de lead en FdR als partner);
- Het door NWO gefinancierde onderzoek DILEMA (Designing International Law and Ethics into Military Artificial Intelligence);
- De bijzondere leerstoel wapenbeheersing bij FdR, die ingesteld is namens het instituut en met steun van het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken;
- Promovendi onder gezamenlijke supervisie van medewerkers van FdR en de Stichting;
- O.b.v. de interim evaluatie is als een pilot een aantal Asser onderzoekers bij het Amsterdam Center for Criminal Justice (ACCJ) als fellows opgenomen, om de samenwerking te bevorderen.

Onderwijs

- Onderwijs van Asser wetenschappers bij FdR, in zowel het lesgeven als scriptiebegeleiding, en ook binnen de UvA Law Clinics;
- O.b.v. de interim evaluatie zijn met specifieke UvA secties gesprekken gevoerd over structurele en meerjarige inzet van Asser onderzoekers in het onderwijs;
- Ook o.b.v. de interim evaluatie is de pilot 'Global Justice session' opgezet, waarbij strafrecht studenten van de FdR het Asser bezoeken voor een beleidsgeoriënteerde lezing en bezoeken brengen aan relevante internationale organisaties in Den Haag.

Valorisatie

- Verder uitbouwen van de samenwerking tussen de Asser en FdR communicatieafdeling, verder samenwerking tussen Asser collega's en de UvA Law Hub, en de impact developers verbonden aan de Innovation Exchange Amsterdam (IXA) voor FdR;
- Betrokkenheid van verschillende FdR-onderzoekers bij de lezingenreeksen, seminars, conferenties en andere publieke evenementen van de Stichting, als ook van Asser onderzoekers bij vergelijkbare gremia bij FdR en UvA breed.

Daarnaast is in 2025, net als in het voorgaande jaar, sterk ingezet op de samenwerking tussen de ondersteunende teams van het instituut en UvA, om synergiën te bewerkstelligen. In het verslagjaar zijn

vooral de processen en werkafspraken omtrent projectacquisitie (waaronder over datamanagement, due diligence en quality control) onder de loep genomen en zijn efficiëntieslagen gemaakt. Ook nemen in toenemende mate Asser onderzoekers deel aan het SkillShare programma bij FdR, waarbij kennis over voorstelschrijven, netwerken, impact en andere aspecten wordt gedeeld.

Activiteiten in 2025

Het instituut richtte zich ook in 2025 op het verder uitbouwen van zijn project- en onderzoeksportefeuille en versterking van zijn wetenschappelijk profiel. Het kader hiervoor wordt gevormd door de hierboven genoemde strategische onderzoeksagenda 'Rethinking public interests in international and European law'. Vanuit ons mandaat als onderzoeksinstituut, en de specifieke onderzoeksagenda, volgen wij daarnaast onze ambitie om deze kennis te dissemineren naar verschillende stakeholders d.m.v. onderwijs (bij verschillende universiteiten), trainingen (voor zowel professionals als beleidsmedewerkers), en evenementen (voor het bredere publiek, en binnen ons interuniversitair netwerk).

In het verslagjaar werden verschillende onderzoeks- en 'capacity building' projecten in opdracht van derden uitgevoerd, waarbij 2025 vooral een sterke focus had op acquisities van nieuwe extern gefinancierde projecten gezien de afronding van een aantal projecten. Daarbij is te benoemen dat op basis van het sterke profiel en trackrecord van het instituut twee grote, meerjarige en gerenommeerde capaciteits- en onderzoeksprojecten zijn gestart in 2025, beide gefinancierd door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken, te weten MATRA (gecoördineerd door RVO) en Accountability (een consortium geleid door IDLO).

De bestaande activiteiten bij universiteiten op het gebied van onderwijs zijn verder doorgezet, en waar mogelijk is gekeken of met partneruniversiteiten structurele afspraken voor onderwijs kunnen worden gemaakt. Ook is gekeken hoe de innovatieve UvA Law Clinics, die door studenten en externen worden geroemd, verder kunnen worden benut en uitgebreid, vooral ook in de samenwerking Asser-FdR. In het algemeen was helaas in 2025 naar aanleiding van de nationale bezuinigingen de tendens vooral een verlaagde vraag vanuit UvA en andere universiteiten naar onderwijsondersteuning van het instituut, zowel in lesgeven, scriptiebegeleiding en binnen de UvA Law Clinics.

Verder werd in 2025 een groot aantal aan onderzoek-gerelateerde activiteiten (symposia, trainingen, samenwerkingen met maatschappelijke partners etc.) georganiseerd, grotendeels in persoon en een aantal in een hybride format. Een NATO-evenement samen met de The Hague University of Applied Science, de 10de Annual Lecture en expertmeeting over 'climate litigation', en verschillende evenementen ter viering van het 60-jarig bestaan van Asser, zijn te benoemen. Belangrijke evenementen zijn ook onze jaarlijks terugkerende professionele trainingen (executive education) die in het verlengde liggen van onze expertise (bijv. op het gebied international (criminal) law, counter-terrorism, artificial intelligence, en business and human rights).

Daarnaast is er verder ingezet op activiteiten gekoppeld aan de ontwikkelingen in de geopolitieke context en daardoor relevante thema's in het maatschappelijk debat. Hierbinnen vallen onder andere onze samenwerking met Movies that Matter, het middelbare scholenproject over internationaal recht met de Gemeente Den Haag, en net als in 2024 een Artist-in-Residence programma met de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK).

De specifieke onderzoeksoutput, (onderzoeks)projecten en evenementen worden in meer detail toegelicht in het (inhoudelijke) jaarverslag van het instituut.

Global Counterterrorism Forum (GCTF)

In 2015 heeft de Stichting, op verzoek van de toenmalige co-voorzitters van het Global

Counterterrorism Forum (GCTF), het penvoerderschap op zich genomen voor de in Den Haag gevestigde 'Administrative Unit' van het GCTF en is daarmee verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de eenheid. In 2022 werd hiervoor een hernieuwde samenwerkingsovereenkomst gesloten met de EU, de huidige co-voorzitter van het GCTF, die van kracht is tot en met 2026. Het Amerikaanse Ministerie van Buitenlandse Zaken bleef in het verslagjaar de belangrijkste financier van de GCTF gerelateerde activiteiten, samen met de EU. De co-voorzitters evenals de GCTF leden zijn bezig met een proces met het doel de bekostiging van de activiteiten van het GCTF te verduurzamen. Naast het penvoerderschap van de Admin Unit voert het Asser Instituut in opdracht van de Amerikaanse overheid ook enkele inhoudelijke projecten voor het GCTF uit. De Stichting heeft in het verslagjaar te maken gekregen met onverwachte gevolgen van besluiten van de zijde van de Amerikaanse overheid. Hierbij speelden, met name, de "stop work order" en de "shutdown van de overheid" een rol van betekenis.

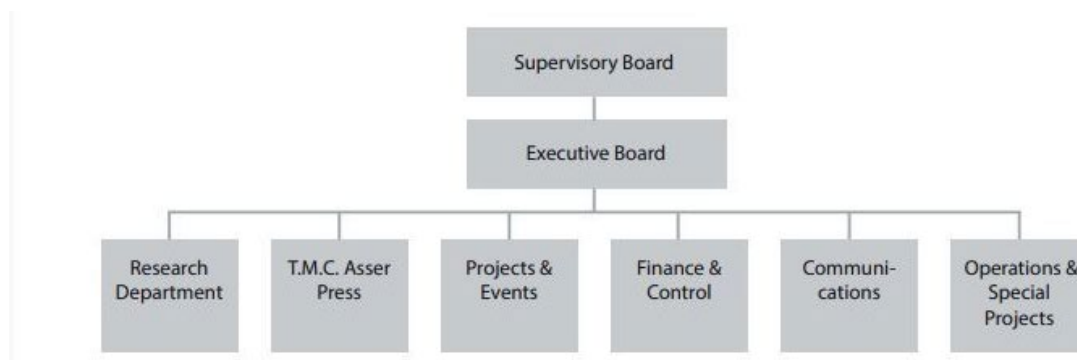
Asser Press

T.M.C. Asser Press, de uitgeverij van de Stichting, gaf in 2025, naast 18 journal issues, 19 boeken uit. De journals en boeken zijn belangrijke referenties in hun respectievelijke werkelden. De journals betreffen: *Netherlands International Law Review* (NILR), *Hague Journal on the Rule of Law* (HJRL), *European Business Organization Law Review* (EBOR), *International Sports Law Journal* (ISLJ) en *Nederlands Internationaal Privaatrecht* (NIPR). De belangrijkste terugkerende thema's binnen het boekportfolio zijn internationaal strafrecht, mensenrechten, Europees recht, en internationaal humanitair recht. De wereldwijde belangstelling voor de uitgaven van T.M.C. Asser Press resulteerde in 2025 in een positief financieel resultaat.

Organisatie

De Stichting zet zich actief in om een open, veilige en duurzame organisatie te zijn waar reflectie, constructief dialoog, en persoonlijke en professionele ontwikkeling hoog in het vaandel staan. Het doel hiervan is om goed werkgeverschap te bieden, en in verbinding te staan met (en inspelen op) de belangrijke thema's in de wetenschap en maatschappij. Per 1 juli 2025 heeft Prof. dr. Machiko Kanetake de rol van academisch directeur op zich genomen, met als doel de wetenschappelijke en institutionele visie verder te ontwikkelen, en samen met zakelijk directeur, dr. Kasper Vrolijk, het instituut te leiden.

Organogram Asser Instituut



In 2025 waren bij het instituut gemiddeld 53 medewerkers (48.5 FTE) in loondienst, waarvan 24 wetenschappelijk personeel (21.3 FTE), 19 ondersteunende staf (17.6 FTE), en 10 medewerkers (9.6 FTE) bij de GCTF Admin Unit. Dit is een kleine daling in vergelijking tot 2024 toen gemiddeld 56 medewerkers (51 FTE) in loondienst waren bij de Stichting. In 2025 waren daarnaast 33 personen niet in loondienst betrokken bij de organisatie, waaronder consultants (2) en stagiairs (31). Verder waren in hetzelfde jaar 5 'visiting fellows' verbonden aan de organisatie, waaronder een Shelter City Fellow. Het gemiddelde verzuimpercentage bij werknemers in loondienst over 2025 was 4% (4.3% in 2024).

De organisatie is in de afgelopen jaren gegroeid, zowel de wetenschappelijke als ondersteunende staf, maar heeft ondertussen een limiet bereikt, ook vanuit een bezettingsperspectief van het pand, en we zien in 2025 een daling in het aantal medewerkers. Na jaren van groei observeren we ook een krimp in het aantal extern gefinancierde projecten, met daarbinnen ook evenementen en trainingen, als ook een afnemende vraag in extern onderwijs bij universiteiten, waardoor de druk op capaciteit bij onderzoekers en ondersteunend personeel iets is verlicht maar niet significant gezien in het verslag jaar een duidelijke nadruk lag op projectacquisitie. De activiteiten in het publieke debat blijven een prominent onderdeel van de Stichting gezien de internationale context.

Gedurende 2025 is sterk gestuurd op de acquisitie van nieuwe projecten en dit heeft de nodige inzet gevraagd van het personeel, zowel de wetenschappelijke als ondersteunende staf. Ook toenemende rapportage en audit vereisten hebben veel capaciteit gevraagd. Verder heeft de re-integratie van een aantal collega's uit het ziekteverlof plaatsgevonden, echter in parallel helaas ook een aantal collega's met nieuw ziekteverlof, en dit is meteen voelbaar binnen een relatief kleine organisatie. Het diverse palet aan activiteiten van de organisatie, en het vinden van de benodigde gespecialiseerde kennis, blijven in deze context een lastige puzzel, echter in 2025 zijn nieuwe collega's met zeer goede kennis en kunde aangeworven.

Met de start van de nieuwe wetenschappelijk directeur is verder ingezet op een verduidelijking van de algemene en vooral wetenschappelijke strategie. Daarnaast is er, vooral mede door ontwikkelingen binnen de Verenigde Staten (VS) en haar beleid, meer aandacht gegeven aan de financiële situatie van het instituut, zowel een verhoogde transparantie naar alle werknemers als ook een verscherpte risicoanalyse richting financiering vanuit de VS en mogelijke andere donoren met complexe geopolitieke contexten. Als onderdeel hiervan zijn in 2025 gesprekken gevoerd, intern als ook met de Ondernemingsraad (OR) en de RvT, om strategische prioriteiten in 2026 vast te stellen, en deze vervolgens te vertalen in relevante plannen en actiepunten.

Net als in vorig verslagjaar waren in 2025 de carrièreperspectieven en ontwikkelmogelijkheden van de wetenschappelijke en ondersteunende staf een terugkerend thema dat zowel uit gesprekken met de OR als het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) naar voren zijn gekomen. Ook vormde sociale veiligheid, en hoe deze binnen het instituut te garanderen en evalueren, een belangrijk thema, en zijn naast een introductie van vertrouwenspersonen binnen het instituut en een training voor de bestuurders op dit gebied ook het bespreekbaar maken van sociale veiligheid belangrijke stappen geweest in 2025.

Huisvesting

In 2023 is de laatste fase van de grootschalige renovatie van het pand in eigendom van de Stichting afgerond. Hiermee heeft de organisatie met ingang van 2024 (en voor de komende 20 jaar) een duurzame werkomgeving gecreëerd waar medewerkers met plezier en op een productieve manier zich voor de missie van de organisatie kunnen inzetten. Door investeringen in warmtepomptechnologie, isolatie, energiezuinige apparatuur, moderne luchtbehandeling en afronding van de reeds eerder ingezette transitie naar led-licht en bewegingsmelders voor licht, heeft de Stichting een energielabel A+++ voor het pand gekregen. Het pand voldoet ook aan alle verplichtingen die worden opgelegd door de omgevingswetgeving waar het gebruik van energie betreft. Middels regulier onderhoud kan het pand en deze duurzame werkomgeving daarmee voor de voorzienbare toekomst worden behouden. Inventarisatie van, en de investeringen in, het reguliere onderhoud volgen het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

Duurzaamheid

Ook in 2025, en de aankomende jaren, is het de ambitie van de Stichting om een voorloper te zijn in duurzaamheid. In die hoedanigheid hebben we op verschillende facetten van duurzaamheid ingezet.

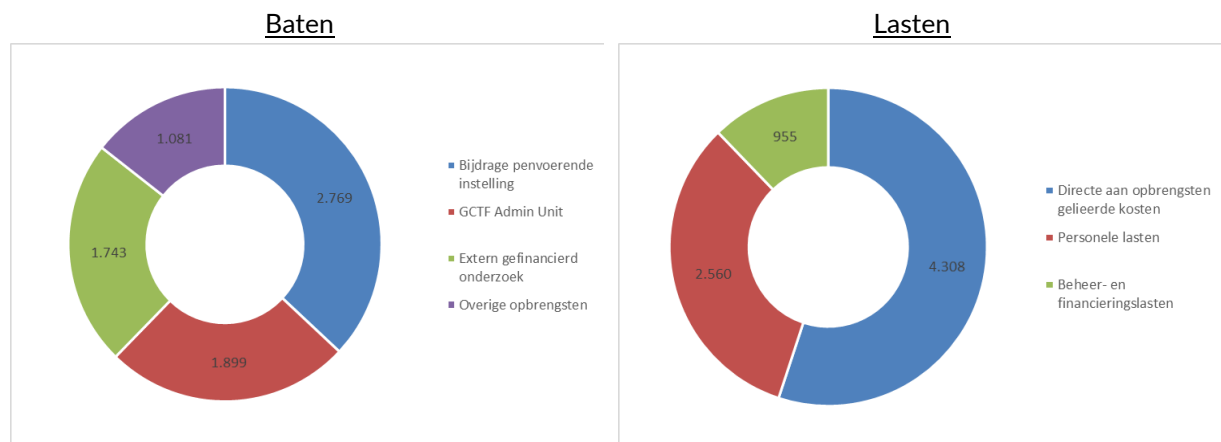
Naast de recente renovatie van het pand wordt in samenwerking met ons reguliere reisbureau de CO₂ uitstoot van vliegreizen van onze werknemers, als ook van sprekers bij (en deelnemers aan) onze activiteiten, gecompenseerd. Ook moedigen we werknemers aan, waar mogelijk, treinreizen in plaats van vliegreizen te kiezen. Verder worden waar mogelijk werknemers, sprekers en deelnemers ondergebracht in hotels die inzetten op duurzaamheid. Daarnaast wordt binnen bijna alle facetten van bedrijfsvoering duurzaamheid als belangrijk criteria gehanteerd (bijv. de aankoop van Fair Trade koffie en thee voor werknemers en bezoekers). Het is een toekomstige ambitie om voor het onderwerp duurzaamheid een organisatie-breed beleid in te voeren. Zoals beschreven zetten we ook in op de duurzaamheid van de wetenschap en wetenschappers door aandacht te geven aan jonge onderzoekers en bieden we (d.m.v. budgetten, trainingen en tussentijdse consultaties) mogelijkheden aan onderzoekers om zich binnen het academisch traject verder te ontwikkelen en ontplooiën.

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat over 2025 is €333.000 negatief. Dit is lager dan het resultaat over 2024 (€149.000 negatief) en lager dan het begrote resultaat (€280.000 negatief). Als gevolg van lagere activiteiten, die hieronder in detail zijn beschreven, is de prognose die in Q32025 was voorspeld in het uiteindelijke exploitatieresultaat voor 2025 negatiever uitgekomen.

Baten en Lasten

De baten en lasten kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:



Afwijking bate ten opzichte van begroting

De totale bate is €1.230.000 lager dan begroot, wat voornamelijk wordt veroorzaakt door:

- De tijdelijke 'shutdown' van de Amerikaanse overheid in oktober-november 2025. Dit resulteerde in verminderde GCTF-activiteiten en daardoor ook een lagere marge;
- Grote vertraging bij het ondertekenen van het Accountability-contract. Dit vertraagde de activiteiten van het instituut en zijn uitvoerende partners (en verlaagde daardoor ook de verwachte omzet en marges);
- Beperkte acquisitie van nieuwe projecten om nieuwe inkomsten te genereren.

Bijdrage penvoerende instelling

De Stichting ontvangt een basissubsidie van circa €2,4 miljoen van de UvA op jaarbasis. Aanvullend hierop is in 2025 €310.000 vanuit het matchingsprogramma en €11.000 aan promotiebijdragen van de UvA ontvangen. Door een verandering in UvA beleid heeft de Stichting, net als 2024, geen compensatie over de salarisverhoging in 2025 ontvangen, met uitzondering van het gedeelte onderwijs (universitaire en trainingen) dat ongeveer neerkomt op 10 procent van de omzet.

Afwijking lasten ten opzichte van begroting

De totale lasten zijn €38.000 lager dan begroot, wat wordt veroorzaakt door een combinatie van:

- Hogere afschrijvingslasten, met name door afschrijving op geactiveerde kosten website;
- Lagere overige lasten.

Personele lasten

Ten opzichte van 2024 heeft in 2025 een relatief lagere stijging in salarissen plaatsgevonden. Deze stijging in loonkosten was voornamelijk het gevolg van de salarisverhoging per 1 juli 2025 van 2 procent en bruto EUR 100,- per maand, en een eenmalige uitkering van EUR 350 bruto (naar rato) als gevolg van een nieuwe CAO. Zoals benoemd is het aantal werknemers in 2025 lichtelijk gedaald ten opzichte van 2024. De afname in externe inhuur wordt voornamelijk veroorzaakt doordat (in vergelijking tot 2024) minder inhuur benodigd was voor de controller. Onder overige mutaties vallen o.a. de werving van de nieuwe academisch directeur, en reserveringen voor vakantiedagen en transitievergoedingen. De ontwikkeling van de personele lasten in 2025 ten opzichte van 2024 kan samenvattend als volgt worden weergegeven:

Analyse salarissen

	2025
(x €1.000)	
Stijging salarissen en premies	-1
Lagere doorberekening aan projecten	541
Afname externe inhuur	-31
Overige mutaties	-97
Totaal stijging	413

Genormaliseerd resultaat

Het genormaliseerde resultaat – het exploitatieresultaat na correctie voor incidentele inkomsten en uitgaven – komt uit op €333.000 negatief, en dit is lager dan dat over 2024 (€59.000 negatief).

	2025
(x €1.000)	
Resultaat boekjaar	-333 last
Incidentele lasten	
Werving Academisch directeur	-8
Mutaties voorzieningen	-26
	-34
Incidentele bate	
Mutatie reservering vakantiedagen	36
Genormaliseerd resultaat boekjaar	-331 last

De financiële resultaten op de specifieke activiteiten van de Stichting kunnen als volgt worden samengevat. Door een gedeeltelijke herstructurering van het GCTF-project als ook de tijdelijke

'shutdown' van de overheid (zie hierboven) zijn de baten als ook de marge hierop lager uitgevallen dan begroot. Bij extern gefinancierde projecten waren de baten ook lager dan begroot (minder toerekening van beschikbare uren aan projecten), echter marges hoger dan beoogd. Asser Press laat een hoger-dan-verwacht positief resultaat zien. In vergelijking met 2024 is in 2025 regulier onderwijs (bij universiteiten) kostendekkend en laat een klein positief resultaat zien. Educatie, trainingen en events zijn niet kostendekkend, echter het negatieve resultaat is lager dan in vorig verslag jaar (onder andere door her-evaluatie van activiteiten) en deze categorie behelst ook evenementen die om strategische redenen (en met een eigen financiële subsidie) worden uitgevoerd. Het verbeteren van de financiële transparantie en de interne verkenningen om activiteiten financieel rendabel te maken lijken hiermee te hebben bijgedragen aan een verbetering van resultaten op universitair onderwijs, trainingen, evenementen als ook bij universitaire netwerken. Dit laatste laat een lager verlies (of investering) zien ten opzichte van het vorige verslagjaar. De lasten voor onderzoek disseminatie zijn hoger uitgevallen, maar ook de baten, waardoor het verlies (de investering) bijna gelijk staat aan 2024. Het overzicht van baten en lasten kan per activiteit als volgt worden weergegeven:

	Baten	Lasten	Marge
Extern gefinancierd onderzoek	1.743	1.503	240
GCTF	1.899	1.712	186
Publicaties	401	382	19
Advisering	2	4	-2
Verhuur en dienstverlening	48	0	48
Regulier onderwijs	116	110	6
Coördinatie en management ICCT	-	0	-0
Interuniversitaire netwerken	100	117	-17
Educatie, trainingen en events	384	413	-29
Onderzoeksdisseminatie	25	67	-42

Financiële positie

Solvabiliteit, weerstandsvermogen en current ratio

De solvabiliteit van de Stichting bedraagt per 31 december 2025 41% en is gestegen ten opzichte van vorig jaar (2024: 37%). Dit wordt grotendeels verklaard door een afname in voorzieningen en kortlopende schulden t.o.v. vorig boekjaar. De solvabiliteit laat de verhouding zien tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen. Het is een indicatie in hoeverre de Stichting de schulden op de lange termijn kan voldoen. Het weerstandsvermogen was 37% in 2025 en is gestegen t.o.v. vorig boekjaar (33% in 2024). Dit is te verklaren door een afname in totale baten terwijl het eigen vermogen van de Stichting is gedaald t.o.v. 2024. Weerstandsvermogen is een indicator van eigen vermogen tot totale baten, en weerspiegelt de financiële weerbaarheid van de organisatie. De current ratio daalde in 2025 tot 0,75 (2024: 1,11). Dit is mede het gevolg door het laag aantal nieuwe acquisities, en de inkomsten hieruit. De current ratio geeft de verhouding van de vlottende activa tot kortlopende schulden weer, en is een graadmeter voor liquiditeit. Daarbij geeft een ratio van boven 1 aan dat kortlopende schulden kunnen worden voldaan met aanwezige vlottende activa. De organisatie hanteert, en heeft in de samenwerkingsovereenkomst met de UvA vastgelegd, een ondergrens voor solvabiliteit en het weerstandsvermogen van minimaal 35% en laat daarmee een goede financiële gezondheid zien in 2025.

De algemene reserve van de organisatie wordt ingezet als continuïteitsreserve, gezien de afhankelijkheid van de Stichting van projecten met een beperkte doorlooptijd (van één tot enkele jaren). Het risico op het niet of niet tijdig toegekend krijgen van nieuwe projecten wordt hiermee ondervangen. Een bijzonder risico betreft de bijdrage van het GCTF voor het beheer van de GCTF Admin Unit en haar

projecten, die een substantieel deel van de omzet van de Stichting uitmaakt. Het onverhoopt wegvallen van deze omzet zou, naast een structureel effect op de exploitatie, ook eenmalige transitiekosten met zich meebrengen. In 2025, en ook in het vorige verslag jaar, liepen verschillende projecten af zonder een onmiddellijk begin van een nieuw project, en daarnaast vielen GCTF-activiteiten, zoals boven beschreven, tegen ten opzichte van de begroting, en beriep de Stichting zich daarom op de algemene reserve. Omdat het eigen vermogen voor een groot deel bestaat uit vaste activa streeft de Stichting naar een meer omvangrijk, stevig eigen vermogen wat ook voor een substantieel deel bestaat uit werkkapitaal, dat op korte termijn beschikbaar is en daarmee de liquiditeit van de organisatie waarborgt. Doordat de acquisitie van nieuwe projecten nog in volle gang is blijft dit punt en de liquiditeit, in 2025 en het aankomende jaar, een belangrijk aandachtspunt.

Continuïteit, toekomstverwachting en risicobeheersing

De Stichting dient een algemeen belang en wordt merendeels (indirect) met publiek geld gefinancierd. Tegelijk wordt verwacht dat we ondernemend zijn, met als doel om de publieke investering maximaal te laten renderen en voldoende inkomsten te genereren om onze doelstellingen en missie te kunnen bewerkstelligen. Verder heeft de Stichting als kerntaken om excellent onderzoek uit te voeren en de hieruit gewonnen kennis buiten het wetenschappelijk kader te valoriseren. Het bestuur zoekt daarom naar een verantwoorde balans tussen haar wetenschappelijke, commerciële en ondernemende doelstellingen, en de risico's die het als toelaatbaar acht om deze doelstellingen te bereiken. De doelstelling en risico's worden in de meerjarenbegroting verwerkt. Vanuit het oogpunt van de financiële gezondheid van de Stichting zet het bestuur zich in om een begrotingstekort (zie ook de begroting 2026 hieronder) te minimaliseren volgens een risicomanagementbeleid. De hoofdpunten uit dit beleid zijn:

- Het afwegen van risico's is een structureel onderdeel van de planning- en control cyclus binnen de organisatie;
- Systemen van risicobeheersing en interne controle zijn waar nodig ingericht. Deze dienen om significante risico's te identificeren, realisatie van doelstellingen te bewaken, en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen;
- Het (uitvoerend) bestuur is verantwoordelijk voor de systemen van risicobeheersing en interne controle, en de implementatie daarvan;
- Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de risicobereidheid: het bepalen van wat acceptabel is bij de (mate van de) risico's die genomen worden. De RvT houdt hierop toezicht.

Het komende jaar zal de Stichting verder voortbouwen op de traditie van onafhankelijk onderzoek, en vanuit dit profiel en deze kennis zich inzetten om het wetenschappelijk, beleidsmatige en maatschappelijk profiel van het instituut verder te versterken. In lijn met zijn missie en het beleid in de afgelopen jaren zal het instituut de nadruk blijven leggen op de rol en meerwaarde van de vertaalslag van kennis uit onderzoek naar zijn educatieve en maatschappelijke rol, bijvoorbeeld in trainingen, bijeenkomsten en als partner in maatschappelijke initiatieven. Hierbij wordt specifiek ingezet op projecten met de Europese Commissie, Nederlandse en buitenlandse ministeries, en professionele educatie die raken met vraagstukken m.b.t. de geopolitieke context en het ecosysteem in Den Haag. We volgen hierbij de redenering dat deze valorisatie activiteiten ook dienen als belangrijke input voor (innovatief) wetenschappelijk onderzoek. Ook ontwikkeling van personeel en een leidende rol binnen de verschillende onderzoeksgebieden van het instituut is een ambitie.

Daarnaast is het voor de (financiële) duurzaamheid van belang voor de Stichting om een continue instroom van nieuwe projecten te bewerkstelligen. De vaste kosten van het instituut (inclusief het beheer en personeel in vaste dienst) lagen het afgelopen jaar €743.000 boven de basissubsidie van de UvA. Het verschil moet gedekt worden uit de brutomarge op extern gefinancierde projecten op het gebied onderzoek, onderwijs, evenementen, en trainingen. In de periode 2019-2022 is de vereiste brutomarge gerealiseerd door het aantrekken van (meerjarige en gerenommeerde) extern gefinancierde

projecten, die aansluiten bij de onderzoeksgebieden van het instituut. In het afgelopen verslagjaar heeft extern gefinancierd onderzoek positieve financiële resultaten behaald. Echter, met het wegvallen van een aantal grootschalige projecten in 2025 (en 2024) moeten vervangende projecten worden geacquireerd om voldoende urendekking en positieve marges te waarborgen. Dit is een prioriteit en uitdaging binnen de organisatie. Een verminderende zorg, t.o.v. vorig verslag jaar, is het rendement op onderwijs en trainingen, waarbij marges een positievere ontwikkeling laten zien, en in veel gevallen kostendekkend en resultaten soms licht positief zijn. De interne overleggen en strategische keuzes over prioriteiten en financiële efficiency en resultaten hebben waarschijnlijk bijgedragen aan deze verandering, echter projectacquisitie blijft een belangrijk aandachtspunt, en processen en succesindicatoren zijn om die redenen verder aangescherpt.

De capaciteit en slagkracht van de wetenschaps- en managementondersteuning – zoals financiën, HR, projecten, evenementen, ICT, huisvesting – blijft, vooral gezien het een relatief kleine organisatie betreft, een permanent punt van aandacht voor het instituut. Daarnaast biedt de samenwerking met UvA mogelijkheden om activiteiten in partnerschap uit te rollen en kennis en capaciteit te delen. In het verslagjaar zijn stappen genomen om capaciteit en kennis vanuit de samenwerking met de UvA verder te benutten en te werk te stellen voor het instituut, bijvoorbeeld intensivering van educatie (zowel lesgeven als promotiebegeleiding), samenwerking op het gebied onderzoek(financiering), en verdere kennisdeling met het FdR projectenbureau en communicatieteam. Daarnaast zijn in het algemeen en intern op verschillende terreinen procesmatig verbeteringen ingezet om projecten en activiteiten bij de Stichting efficiënter te laten verlopen (bijv. het verkennen van een projectmanagement tool). Indien nodig wordt ervoor gekozen specialistische expertise en ondersteuning extern in te huren.

In het kader van het strategisch beleidsplan is eind 2021 een nieuwe meerjarenbegroting opgesteld voor de periode 2022-2026. De conclusie van de meerjarenbegroting is dat de financiële positie van het instituut op korte termijn gezond is, maar dat door het aflopen van enkele grote langdurige projecten vanaf 2024 (zoals Matra, en het mogelijk aflopen van de GCTF-subsidies en -opdrachten) een risico met betrekking tot de dekking van de overheadkosten optreedt. Alhoewel het wegvallen van baten uit deze projecten ook het wegvallen van projectmatige lasten met zich meebrengt, zijn, zoals eerder aangegeven, externe projecten noodzakelijk om de discrepantie tussen de UvA basissubsidie en de vaste lasten voor personeel, huisvesting, en andere afschrijvingen van de organisatie te kunnen dekken. Ter verhoging van transparantie, en het beter meenemen en informeren van werknemers, zijn tijdens het verslagjaar verschillende stappen ondernomen om meer inzicht te verschaffen in de financiën en het businessmodel van het instituut.

Beheersing en controlesysteem

Risicomanagement is een vast en belangrijk onderdeel van de financiële en operationele planning- en control-cyclus binnen de Stichting en is opgenomen in ons strategisch (vierjaarlijks) en jaarlijks planningsproces. Zo wordt jaarlijks (jaarverslag), per kwartaal (managementrapportage) en real time (budgetoverzichten) gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie. De zakelijk directeur is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing. De RvT, in het bijzonder de auditcommissie, houdt hierop toezicht en betreft daarbij het oordeel van de externe accountant (jaarlijks). Extern vindt toezicht en monitoring plaats door de UvA (conform de samenwerkingsovereenkomst en middels visitaties via het Standaard Evaluatie Protocol (SEP) waar het, met name, de onderzoeksoutput betreft. Gezien het bovenstaande zijn we van mening dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid bieden over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Overzicht van belangrijkste risico's en desbetreffende maatregelen

Elke twee jaar organiseert de Stichting een interne en instituut-brede inventarisatie van verschillende risico's en haar impact en waarschijnlijkheid, waarbij de laatste inventarisatie medio 2025 heeft plaatsgevonden. Op basis van deze inventarisatie identificeert het bestuur de belangrijkste risico's, mogelijke mitigerende stappen, de controle en monitoring activiteiten, en ook de communicatieactiviteiten over deze risico's binnen de organisatie. Deze risico-inventarisatie is met de RvT gedeeld, besproken, en afgestemd. Hieronder worden de belangrijkste risico's en maatregelen in de hoofdlijnen uiteengezet.

- *Extern gefinancierde projecten:* extern gefinancierde (onderzoeks)projecten vormen een belangrijke basis voor de wetenschappelijke alsmede algemene (financiële) continuïteit van de Stichting. Ondanks een redelijk accurate inschatting van de toekenning van projectfinanciering fluctueren toegezegde projecten van jaar tot jaar. Ook is er variatie in de grootte van een budget en duur van een project, en van andere belangrijke projectkenmerken zoals financieringsrandvoorwaarden. Dit vormt een risico voor een consistente en duurzame personeelsbezetting en financiering van activiteiten binnen de Stichting. We observeren in het verslagjaar een trend waarbij slagingskansen voor financiering voor fundamenteel onderzoek verkleinen, en in het algemeen wetenschappelijk financiering competitiever, en daarmee minder kansrijk, is geworden. Daarnaast kunnen door interne en externe factoren het contractuele proces of betaling vanuit financiers beïnvloed worden, hetgeen vertragingen, budgetoverschrijdingen, en capaciteitsproblemen tot gevolg kan hebben. In 2025 werd dit vooral kenbaar door geopolitieke ontwikkelingen, onder andere vanuit de VS, waardoor projecten (en inkomen hieruit) onvoorspelbaar zijn geworden. Om deze risico's te mijden:
 - Blijft een prognose over algemene acquisitie op kwartaalbasis relevant, met als ijkpunt de voorgenomen inkomende baten van projecten uit de (meerjaren)begroting, als ook blijft een algemene financiële kwartaalanalyse en prognose nodig om een tussentijdse risico inschatting en bijsturing mogelijk te maken;
 - Wordt het belangrijker om een tussentijdse monitoring en eindevaluatie (ten aanzien van de initiële budgettering en 'terms of reference') te doen op projectniveau, vooral voor projecten van grote (financiële) omvang en projecten in consortiumstructuur;
 - Is het tussentijds monitoren van projecteninkomsten en liquiditeit van de Stichting belangrijk, en een gedegen inschatting (due diligence) van mogelijke financiers en donoren nodig om tijdig inkomen en voldoende liquiditeit te garanderen;
 - Bestaande netwerken beter te benutten, en nieuwe netwerken uit te bouwen, in lijn met de acquisitie prioriteiten van de Stichting.
- *Personeel:* het aantrekken van getalenteerde werknemers die passen binnen het diverse portfolio van activiteiten van de Stichting is een continue uitdaging, zowel bij wetenschappelijk als ondersteunend personeel. Door een hoge fluctuatie in de arbeidsmarkt, en natuurlijk verloop binnen een organisatie, is het behouden en de continuïteit van expertise binnen de Stichting een punt van aandacht. Vooral de kennis en kunde om wetenschappelijke kennis te verbinden met en vertalen naar beleid en maatschappelijke vraagstukken is een unieke 'skill set'. Daarnaast is het belangrijk om de competenties van werknemers te blijven ontwikkelen om aan vragen uit de wetenschappelijke wereld en de belanghebbenden te kunnen voldoen, alsook om werknemers op lange termijn professioneel te blijven ontwikkelen en aan de organisatie te binden. Het gaat hier ook om het erkennen en waarderen van persoonlijke ambities en kwaliteiten, alsmede de diversiteit daarvan, en de uitdaging om die diversiteit binnen een organisatie bij elkaar te brengen en als meerwaarde in te zetten. Verder is werkdruk en ook sociale veiligheid een terugkerend punt van aandacht, al is de positieve cultuur een belangrijke 'asset' binnen de organisatie die gekoesterd moet blijven. Bovenstaande risico's worden gemeden door:

- Aandacht voor jaar- en tussentijdse gesprekken met werknemers om ambities, verwachtingen en aandachtspunten in kaart te brengen en tussentijds op voortgang te evalueren;
 - De benodigde middelen, bijeenkomsten en tijd beschikbaar te stellen en verder uit te bouwen om persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen, en hierover meer transparantie creëren;
 - Tijdig in kaart brengen van personeel transitie, en dit ondervangen met tijdige inventarisatie van personeelsbezetting en het faciliteren van kennisoverdracht naar collega's binnen de organisatie;
 - Een goede samenwerking tussen het uitvoerend bestuur en de OR en met vertrouwenspersonen binnen verschillende lagen in de organisatie, de tussentijdse training van OR leden en evaluatie van belangrijke dossiers binnen de organisatie, en regelmatig tevredenheidsonderzoek bij werknemers.
- *Samenwerkingen*: het penvoerderschap met de UvA, en de interuniversitaire samenwerkingen in het algemeen, zijn belangrijke fundamenten voor de Stichting, en belangrijk om haar missie en doelen te bereiken. Het is daarom van belang deze samenwerkingen goed en efficiënt te benutten, waarbij zowel meerwaarde voor de Stichting als ook de samenwerkingspartners wordt gecreëerd. Door interne factoren, zoals veranderingen in prioriteiten en capaciteiten, en mede door externe factoren, zoals nationale en internationale bezuinigingen op financiering voor onderzoek en onderwijs, ondervinden deze partners, en daarmee ook de Stichting, mogelijk effecten. Om deze trends, en mogelijke risico's hieruit, te monitoren en waar nodig te mitigeren zijn belangrijk:
 - Tussentijdse evaluaties over de samenwerking met UvA en andere universitaire partijen;
 - Binnen de activiteiten duidelijke prioritering, verkennen van complementariteit tussen partijen, en duidelijke communicatie over toegevoegde waarde binnen de Stichting en bij samenwerkingspartners;
 - Werken richting structurele en meerjarige werkafspraken en samenwerkingsovereenkomsten waarbij in activiteiten de nodige stabiliteit en perspectief wordt geboden voor de Stichting en haar partners.
- *Businessmodel*: met de veranderende context op het gebied geopolitiek, financieringsmiddelen (zowel projectmatig als gevolg van nationale bezuinigingen) en vragen vanuit de markt, en de risico's die hieruit voortkomen, is het herijken van het businessmodel van de Stichting relevant. Vooral gezien politieke ontwikkelingen in de VS, en de terugtrekking uit verschillende internationale organisaties en fora, is het risico en de waarschijnlijkheid voor financiering uit de VS respectievelijk sterk toe- en afgenomen. Dit vraagt om het stapsgewijs afbouwen van risico's door middel van een diversificatie van activiteiten en een sterke 'due diligence' op nieuwe en bestaande financiers. De risico's worden gemedend door:
 - Herijking van het businessmodel, met daarbij inventarisatie van bestaande activiteiten en haar financiële en strategisch (inhoudelijke) meerwaarde;
 - Verscherping van de 'due diligence' procedures bij samenwerkingsovereenkomsten en projectacquisities (zie ook *extern gefinancierde projecten* hierboven);
 - Diversificatie van bestaande activiteiten en (soort van) financiers ten behoeve van risicospreiding, daarbij ook prioriteit voor meerjarige projectfinanciering.

Begroting 2026

De begroting 2026 toont een negatief resultaat van €86.000. Net als in 2025 is het gebrek aan projecturen de belangrijkste variabele die het verschil tussen baten en lasten beschrijft. Hieronder een samenvatting van de belangrijkste budgettaire dimensies.

- Baten: Het budget dat van UvA is ontvangen, blijft vergelijkbaar met 2025 vanwege het stopzetten van indexering op onderzoeksbudgetten. Een indexering van de onderwijscomponent van de Stichting, vindt per 2025, en terugwerkende kracht voor 2024, plaats. De matching voor 2026 is bijna EUR 200.000 hoger dan voorgaande jaren, grotendeels dankzij door het Ministerie van Buitenlandse Zaken gefinancierde projecten (bijv. Matra);
- Kosten: personeelskosten, die het merendeel van de kosten van het instituut vormen, zijn lager dan in 2025. Dit komt onder andere doordat een aantal contracten zijn beëindigd. De algemene institutionele kosten zijn lager dan in 2025, voornamelijk door de recente renovaties aan het gebouw en beperkte extra kosten in deze categorie;
- Activiteiten: extern gefinancierde projecten zijn, zowel qua volume als marge, in lijn met 2025. Hoewel de GCTF-uitvoeringsprojecten zullen afnemen, zullen vooral door het Ministerie van Buitenlandse Zaken gefinancierde projecten de benodigde volumes en marges vergroten. Asser Press zal beperkte winst genereren door personeelsswisselingen en daarbij behorende kosten. Alle andere extern gefinancierde activiteiten blijven constant. Trainingsprogramma's zullen naar verwachting met ongeveer 25 procent in volume afnemen vanwege het onderbreken van sommige financieringsbronnen (zoals subsidies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken) en daardoor de beperkte omvang van programma's. Het doel is echter om in 2026 verschillende 'nieuwe' trainingsprogramma's te lanceren en zo de dekking voor onderzoekers te vergroten en mogelijk het volume en de marges bij trainingen te vergroten.

De begroting 2026 is in december 2025 vastgesteld door het uitvoerend bestuur en goedgekeurd door de RvT. De begroting kan als volgt vereenvoudigd worden weergegeven:

Begroting 2026		
(x € 1.000)		
Baten		
Bijdrage via de penvoerende instelling	2.953	
Overige inkomsten	<u>6.004</u>	
Totaal baten		8.957
Directe kosten		<u>5.406-</u>
Brutomarge		3.551
Lasten		
Personele lasten		2.687
Afschrijvingslasten	366	
Huisvestingslasten	173	
Overige lasten	<u>314</u>	
		853
Financieringslasten		97
Exploitatieresultaat		<u><u>86-</u></u>

Jaarrekening 2025

Balans op 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa	31 december 2025		31 december 2024	
(x € 1.000)				
Vaste activa				
Materiële vaste activa				
Gebouwen en terreinen	4.686		4.770	
Installaties	476		514	
Computerapparatuur	162		138	
Inventaris	57		74	
Activa in ontwikkeling	-		-	
		5.381		5.496
Vlottende activa				
Vorderingen				
Debiteuren	45		99	
Overige vorderingen en overlopende activa	590		1.016	
		634		1.115
Liquide middelen		853		1.790
Totaal Vlottende activa		1.488		2.905
TOTAAL ACTIVA		6.868		8.401

Passiva	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Eigen vermogen	2.795	3.128
Voorzieningen	60	513
Langlopende schulden	2.036	2.147
Kortlopende schulden		
Crediteuren	149	97
Rekening-courant Universiteit van Amsterdam	217	576
Overige schulden en overlopende passiva	<u>1.611</u>	<u>1.940</u>
Totaal kortlopende schulden	1.977	2.613
TOTAAL PASSIVA	<u>6.868</u>	<u>8.401</u>

Staat van baten en lasten over 2025

	2025	Begroting 2025	2024
(x € 1.000)			
Baten			
Bijdrage via de penvoerende instelling	2.769	2.758	2.827
<i>Overige Inkomsten</i>			
Extern gefinancierd onderzoek	1.743	2.272	3.033
GCTF	1.899	2.819	2.895
Publicaties	401	359	319
Overige opbrengsten	<u>679</u>	<u>629</u>	<u>862</u>
	<u>4.721</u>	<u>6.079</u>	<u>7.109</u>
Totaal baten	<u>7.491</u>	<u>8.837</u>	<u>9.936</u>
Directe kosten	<u>4.308-</u>	<u>5.657-</u>	<u>6.897-</u>
Brutomarge	<u>3.182</u>	<u>3.180</u>	<u>3.039</u>
Lasten			
Personele lasten	2.560	2.486	2.148
Afschrijvingslasten	335	320	307
Huisvestingslasten	189	191	186
Overige lasten	<u>333</u>	<u>355</u>	<u>440</u>
	<u>3.416</u>	<u>3.352</u>	<u>3.081</u>
Financieringslasten	99	108	107
Exploitatieresultaat	<u><u>333-</u></u>	<u><u>280-</u></u>	<u><u>149-</u></u>
Bestemming resultaat			
Ten laste van bestemmingsreserve			
Inhoudelijke ontwikkeling	<u>117-</u>	<u>168-</u>	<u>119-</u>
Ten laste/gunste van algemene reserve	<u>216-</u>	<u>112-</u>	<u>30-</u>
Totaal bestemd resultaat	<u><u>333-</u></u>	<u><u>280-</u></u>	<u><u>149-</u></u>

Kasstroomoverzicht over 2025

(x € 1.000)	2025	2024
Bedrijfsresultaat	333-	149-
Aanpassingen voor:		
- Mutaties in voorzieningen	453-	415
- Afschrijvingen	<u>335</u>	<u>307</u>
	451-	575
Mutatie werkkapitaal:		
- Vorderingen	481	533
- Crediteuren	52	16
- Rekening-courant Universiteit van Amsterdam	359-	228
- Overige schulden en overlopende passiva	<u>329-</u>	<u>301</u>
	<u>155-</u>	<u>1.078</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	607-	1.653
Investerings in:		
- Materiële vaste activa	<u>219-</u>	<u>167-</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	219-	167-
Aflossing lening UvA	<u>111-</u>	<u>85-</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>111-</u>	<u>85-</u>
Totaal kasstroom	937-	1.401
Mutatie liquide middelen		
- Saldo liquide middelen per 31 december	853	1.790
- Saldo liquide middelen per 1 januari	<u>1.790</u>	<u>389</u>
	937-	1.401

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025

Algemeen

De Stichting T.M.C. Asser Instituut (hierna: de Stichting) heeft als doel de exploitatie en instandhouding van een wetenschappelijk instituut ter bevordering en ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van het internationale en Europees recht.

De Stichting tracht haar doel onder meer te bereiken door in haar wetenschappelijk instituut werkzaamheden en activiteiten te ontplooiën ter bevordering van de (internationale) rechtsorde. Valorisatie van wetenschappelijk onderzoek wordt mede bereikt door het uitgeven van boeken, tijdschriften en andere publicaties door de eigen uitgeverij onder de merknaam T.M.C. Asser Press.

Bij het opstellen van de jaarrekening is de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 'Kleine organisaties zonder winststreven (RJK C.1) toegepast.

Alle bedragen worden, tenzij anders vermeld, weergegeven in duizenden euro's.

Algemene Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Schattingswijziging

Na de afronding van de verbouwing is de afschrijvingssystematiek op het gebouw opnieuw beoordeeld. Uit deze beoordeling is gebleken dat afschrijven tot een restwaarde van het oorspronkelijke gebouw leidt tot een betere weergave van de waarde van het gebouw. Tot en met boekjaar 2022 werd de afschrijving van het gebouw gebaseerd op een restwaarde van nihil. De aangepaste afschrijving is verwerkt in de afschrijvingslast van het boekjaar 2023.

Presentatiecorrectie

Ten behoeve van een zuivere presentatie van de eigen inkomsten zijn de inkomsten uit extern gefinancierd onderzoek die betrekking hebben op mede subsidiënten (waar de Stichting penvoerder is) en bijbehorende directe kosten niet verantwoord in de staat van baten en lasten 2023. De presentatiecorrectie heeft geen effect op het eigen vermogen en het exploitatieresultaat. Het vergelijkend cijfer is dienovereenkomstig aangepast.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met de afschrijvingen of lagere marktwaarde. Afhankelijk van de vermoedelijke gebruiksduur vindt afschrijving plaats op basis van een vast percentage van de aanschafwaarde.

Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa

Het instituut beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een materieel vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de reële waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de reële waarde. De reële waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Voorraden

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten wordt verantwoord wanneer een project over de balansdatum heenloopt. De verantwoording van de post is gebaseerd op:

- De subsidievoorwaarden van het betreffende project;
- Het verloop van de gesubsidieerde kosten gedurende de looptijd van het project.

Indien een actiefpost uit hoofde van een onderhanden project is gebaseerd op een bij de subsidieverstrekker ingediende tussentijdse afrekening, dan wordt deze post verantwoord als 'Nog te ontvangen op projecten' onder de overige vorderingen en overlopende activa.

In de toelichting op de balans wordt voor de materiële projecten de verantwoording verder uiteengezet.

Vorderingen

Vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Op de vorderingen wordt een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht. Deze voorziening wordt bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden in de waardering.

In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer sprake is van:

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

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs.

Overige activa en passiva

De overige activa en passiva zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Baten en lasten

De baten worden hoofdzakelijk verkregen uit:

- a. Bijdrage van de penvoerende instelling (inclusief jaarlijkse subsidie, matching, en promotiebijdrage);
- b. Opbrengsten uit verstrekt toegepast en fundamenteel onderzoek en uitgebrachte adviezen;
- c. Opbrengsten uit opleidingen, trainingen en evenementen;
- d. Doelsubsidies van de verschillende ministeries ter ondersteuning van specifieke activiteiten op het gebied van onderzoek, onderwijs en documentatie; en
- e. Opbrengsten uit publicaties.

De baten en lasten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

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.

Pensioenlasten

De personeelsleden zijn niet in dienst van de Stichting, maar bij de UvA. De pensioenaanspraken zijn door de UvA verzekerd bij het ABP. De Stichting heeft bij eventuele tekorten in het pensioenfonds geen verplichting tot aanvullende bijdragen anders dan toekomstige premieverhogingen.

De te verwerken pensioenlast voor de pensioenaanspraken is gelijk aan de over de periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. De verschuldigde pensioenpremies worden in de rekening-courant met de UvA verwerkt.

Belastingen

De Stichting is bij de oprichting vrijgesteld van vennootschapsbelasting en heeft sindsdien activiteiten uitgevoerd die in lijn zijn met de destijds voorgenomen missie en visie. De financieringsbronnen van de Stichting zijn deels vrijgesteld en deels belast voor de omzetbelasting. Hierdoor kan de Stichting niet alle voorheffing in aftrek nemen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Vaste activa

Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is in onderstaand overzicht weergegeven:

Op gebouwen en terreinen wordt afgeschreven tot een restwaarde van €512.000. Het luchtbehandelingssysteem (onderdeel van de installaties) wordt in 10 jaar afgeschreven.

De reële waarde van het pand aan de R.J. Schimmelpennincklaan 20-22 te Den Haag is uitgebracht op 26 januari 2024 en bedraagt €5.250.000. De reële waarde geeft geen indicatie tot bijzondere waardevermindering van het pand.

Voor de financiering van de in 2017-2018 uitgevoerde renovatie is op 30 januari 2018 met de UvA een leningsovereenkomst van € 1,5 miljoen (looptijd 20 jaar, rente 3,75%) afgesloten. De UvA heeft hierbij als zekerheid bedongen het eerste recht van eerste hypotheek, gevestigd op het pand.

De in 2023 gerealiseerde tweede fase van de renovatie is eveneens gefinancierd door de UvA. Op 9 mei 2023 is een annuïtaire lening van €1,25 miljoen ontvangen (looptijd 20 jaar, rente 5,5%). Ook voor deze lening heeft de UvA als zekerheid bedongen het eerste recht van eerste hypotheek, gevestigd op het pand.

	Gebouwen en terreinen	Installaties	Computer-apparatuur	Inventaris	Activa in ontwikkeling	Totaal
(x € 1.000)						
Stand per 1 januari 2025						
Aanschafprijs	7.939	759	315	623	-	9.635
Cumulatieve afschrijvingen	3.168	244	177	549	-	4.139
	4.771	514	138	74	-	5.496
Mutaties in de boekwaarde						
Investerings	102	23	84	10	-	219
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen afschrijving	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	187-	61-	59-	28-	-	335-
	85-	39-	25	17-	-	116-
Stand per 31 december 2025						
Aanschafprijs	8.041	781	398	633	-	9.854
Cumulatieve afschrijvingen	3.355	306	236	577	-	4.474
	4.686	476	162	57	-	5.381
Afschrijvingspercentage	3,33%	10,00%	33,33%	20,00%	0,00%	

Vlottende activa

Voorraden

Onderhanden projecten

	Startdatum	Einddatum	Totale subsidie	Stand per 1 januari 2025		Jaaromzet 2025	Ontvangen minus doorgestort in 2025	Stand per 31 december 2025	
				Nog te ontvangen/ vooruitbetaald	Vooruitont- vangen/ Nog te betalen			Nog te ontvangen/ vooruitbetaald	Vooruitont- vangen/ Nog te betalen
Accountability Ukraine	1-09-23	30-06-25	1.870	83	-	745	829	-0	-
Dilema (NWO)	2-06-20	30-04-25	616	86	-	7		92	-
Elsa Lab	1-04-22	31-03-26	304	-	22	93	76	-	6
GCTF AU VS	5-05-15	31-12-25	9.216	400	-	1.457	1.175	682	-
GCTF AU EU '23	1-01-23	31-12-23	2.050	209	-	4-	205	-	-
GCTF AU EU '25	1-01-25	31-12-26	2.500		1.012	825		-	186
Gemeente Den Haag - scholenprojecten	1-01-24	31-12-25			-	19	46	-	27
Gemeente Den Haag - Arms control	1-01-24	31-12-25			-	31	31	-	-
Law & journalists	22-01-20	31-12-22	160	-	55	-		-	55
Leerstoel wapenbeheersing	1-04-20	1-04-25	372	4	-	55	97	-	38
Matra Ukraine	1-07-20	30-11-24	1.897	-	19	22	2	-	-
Pax 2	1-11-22	31-10-24	108	25	-	13	38	-	-
Quantum Delta	1-09-22	31-08-24			-	35	19	16	-
Hero	1-11-23	31-10-25	70		23	44		21	-
US State Arms Export	1-11-23	30-04-25	278	-	44	42	2-	-	-
VW Democracy	1-10-21	30-09-24	300	-	7	7	0-	-	-
WMD Bijdrage BuZa	1-01-24	31-12-24	-	-	2	1-	3-	-	-
PAX 3				-	-	68	104	-	36
Safe Harbour				-	-	11	4	7	-
Matra				-	-	98	449	-	351
NWO 7359 - Open Science via RC UvA			8	-	-	8	8	-	-
Accountability 2	1-07-25	30-06-27		-	-	182	497	-	316
Rely						4	50	-	46
Bridge						1		1	-
GCTF				-	-	25	25	-	-
				807	1.183	3.786	3.651	819	1.061

De balansposities 'Nog te ontvangen' en 'Vooruitontvangen/Nog te betalen' zijn respectievelijk verantwoord onder de overige vorderingen en overlopende activa ('Nog te ontvangen op projecten') en overige schulden en overlopende passiva ('Vooruitontvangen/Nog te betalen op projecten').

Vorderingen

Debiteuren

	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Debiteuren	45	100
Af: voorziening dubieuze debiteuren	0-	1-
	45	99

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren is als volgt:

	2025	2024
(x € 1.000)		
Stand per 1 januari	1-	-
Af: onttrekkingen	1	-
Af: vrijval	-	-
Bij: dotaties	0-	1-
Stand per 31 december	0-	1-

Overige vorderingen en overlopende activa

	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Nog te ontvangen op projecten	419	807
Vooruitbetaald aan partners	-	-
Overlopende activa	163	201
Omzetbelasting	-	-
Waarborgsommen	8	8
	<u>590</u>	<u>1.016</u>

Voor de cijfermatige specificatie van de post 'Nog te ontvangen op projecten' verwijzen wij naar de toelichting op de onderhanden projecten.

Liquide middelen

(x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Bankrekeningen	<u>853</u>	<u>1.789</u>

Het gehele banksaldo per 31 december 2025 is direct opeisbaar zonder kosten.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen kan als volgt worden gespecificeerd:

	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Algemene reserve	2.699	2.915
Bestemmingsreserves	95	212
	2.794	3.127

Het verloop van het eigen vermogen is in onderstaand overzicht weergegeven:

	Algemene reserve	Bestemmings-reserve Inhoudelijke ontwikkeling	Totaal
(x € 1.000)			
Stand per 1 januari 2025	2.915	212	3.126
Resultaatbestemming boekjaar	216-	117-	333-
Toevoegingen	-	-	-
Onttrekkingen	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Stand 31 december 2025	2.699	95	2.793

Algemene reserve

De algemene reserve wordt ingezet als continuïteitsreserve, gezien de afhankelijkheid van de Stichting van projecten met een beperkte doorlooptijd (tot enkele jaren). Het risico op het niet of niet tijdig toegekend krijgen van nieuwe projecten wordt hiermee ondervangen.

Bestemmingsreserve 'Inhoudelijke ontwikkeling'

De middelen uit deze bestemmingsreserve kunnen uitsluitend worden gebruikt ter aanvulling op middelen die reeds beschikbaar zijn in de normale exploitatie van de Stichting en dienen ter bevordering van:

- Ontwikkeling en innovatie van onderwijsactiviteiten;
- Ontplooiing en stimulering van wetenschappelijke evenementen en congressen mits passend bij de missie en strategie voor zover er geen andere fondsen beschikbaar zijn of kunnen worden gevonden;
- Het bevorderen van publicaties op zogenaamde "open access" fora;
- Ter verstrekking van bijdragen aan het verblijf van visiting fellows;

- Het bevorderen van promotieonderzoek door middel van het incidenteel voorfinancieren van promotieplaatsen en medefinanciering van de begeleiding van promovendi.

De resultaatbestemming van het boekjaar bestaat uit een onttrekking van €117.000 ter dekking van de salariskosten van twee promoverende medewerkers vanaf september 2021. Hiermee wordt promotieonderzoek bevorderd.

Voorzieningen

De voorzieningen kunnen als volgt gespecificeerd worden:

	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Voorziening WW uitkering	24	86
Voorziening groot onderhoud	-	-
Overige voorzieningen	122	426
	146	513

Voorziening WW-uitkering

Met het oog op de in de toekomst te verwachten uitgaven is een voorziening WW-uitkering op de balans opgenomen. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de opgebouwde rechten van de medewerkers die gebruik maken van de regeling, en een schatting van hun kansen op de arbeidsmarkt.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen een voorziening ter dekking van de jubileumuitkeringen die aan medewerkers worden verstrekt en een voorziening voor transitievergoedingen die waarschijnlijk uitgekeerd gaan worden aan medewerkers met een tijdelijk contract.

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Voorziening WW-uitkering	Voorziening groot onderhoud	Overige voorzieningen	Totaal voorzieningen
(x € 1.000)				
Stand per 1 januari 2025	86	-	426	513
Af: onttrekkingen	58-	-	-	58-
Af: vrijval	75-	-	-	75-
Bij: dotaties	70	-	304-	234-
Stand per 31 december 2025	24	-	122	146

Langlopende schulden

De langlopende schuld betreft twee leningen ontvangen van de UvA ter financiering van de renovatie van het pand aan de R.J. Schimmelpennincklaan 20-22 te Den Haag.

	Langlopend deel	Kortlopend deel	Looptijd langer dan 5 jaar
(x € 1.000)			
Lening 1	900	75	600
Lening 2	<u>1.136</u>	<u>40</u>	<u>954</u>
Totaal	2.036	115	1.553

Lening 1

De looptijd bedraagt 20 jaar, waarbij jaarlijks een bedrag van €75.000 wordt afgelost. Het rentepercentage op de lening bedraagt 3,75% per jaar. Bij de lening zijn de volgende zekerheden overeengekomen:

- Eerste recht van eerste hypotheek, te vestigen op het pand;
- De geldverstrekker deelt in alle niet achtergestelde zekerheden die door de Stichting zijn of worden verstrekt;
- De Stichting zal het pand niet verkopen zonder schriftelijke instemming van de UvA, noch in sale-and-leaseback constructies betrekken.

Lening 2

Dit betreft een annuïtaire lening met een looptijd van 20 jaar en een jaarlijkse annuïteit van €104.599. Het rentepercentage op de lening bedraagt 5,50% per jaar. Bij de lening zijn de volgende zekerheden overeengekomen:

- Eerste recht van eerste hypotheek, te vestigen op het pand;
- De geldverstrekker deelt in alle niet achtergestelde zekerheden die door de Stichting zijn of worden verstrekt;
- De Stichting zal het pand niet verkopen zonder schriftelijke instemming van de UvA, noch in sale-and-leaseback constructies betrekken.

Op 18 juli 2023 is een hypotheekakte betreffende beide leningen bij de notaris gepasseerd.

Kortlopende schulden

Rekening-courant Universiteit van Amsterdam

In de rekening-courant worden gedurende het boekjaar de volgende mutaties verwerkt:

- De bate inzake de bijdrage van de UvA aan de Stichting;
- De last inzake de doorbelasting van personeel van de UvA aan de Stichting.

De rekening-courant wordt in overeenstemming met het convenant vereffend in 2025.

Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2025	31 december 2024
(x € 1.000)		
Vooruitontvangen/nog te betalen op projecten	943	1.183
Personele verplichtingen	181	217
Kortlopend deel langlopende schuld	115	113
Omzetbelasting	12	113
Overlopende passiva	360	314
	1.612	1.940

Voor de cijfermatige specificatie van de post 'Vooruitontvangen/nog te betalen op projecten' verwijzen wij naar de toelichting op de onderhanden projecten. Onder de personele verplichtingen is de reservering opgenomen in verband met verlofuitkeringen.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De Stichting is ultimo 2025 gebonden aan de volgende verplichtingen:

- Huurverplichting pand Parkstraat 183 te Den Haag van jaarlijks €100.000 tot en met 31 oktober 2026;
- Huurverplichting print- en kopieerapparatuur van €4.024.

Baten

Bijdrage via de penvoerende instelling

Volgens opgave van de UvA bedraagt de bijdrage over 2025 €2.769.000 (2024: €2.827.000). Deze bijdrage is inclusief de bedragen uit hoofde van het matchingsprogramma (€310.000) en promotiebonussen (€11.000).

Overige inkomsten

De overige inkomsten worden gevormd door extern gefinancierd onderzoek, GCTF, publicaties en overige opbrengsten, na aftrek van de toerekenbare directe kosten van deze activiteiten.

Extern gefinancierd onderzoek

	2025	2024
(x € 1.000)		
Bruto omzet	1.743	3.033
Directe kosten	1.503-	2.783-
	241	252

De omvang van het extern gefinancierd onderzoek is ten opzichte van het vorige verslagjaar afgenomen, waarbij wel een gedegen marge behaald wordt uit management fees, opslag op tarieven, en overhead vergoedingen. De grotere projecten zoals Matra en Accountability worden in 2025 afgerond, maar in beide gevallen is een nieuwe iteratie gestart voor de komende jaren. De belangrijkste opbrengsten uit extern gefinancierd onderzoek in het verslagjaar worden uit de volgende projecten gegenereerd:

- Accountability;
- Matra;
- GCTF (Watchlisting, Maritime, REMVE).

De opbrengsten uit extern gefinancierd onderzoek kunnen volledig als subsidies beschouwd worden en hebben een incidenteel karakter aangezien ze op projectbasis zijn verstrekt.

GCTF

	2025	2024
(x € 1.000)		
Bruto omzet	1.899	2.895
Directe kosten	<u>1.712-</u>	<u>2.749-</u>
	186	146

Dit betreft uitsluitend de inkomsten uit hoofde van het penvoerderschap van de Administrative Unit van het Global Counterterrorism Forum (GCTF AU). Dit contract is initieel aangegaan voor de periode juni 2015-december 2019 en is inmiddels verlengd tot en met 2026. De marge is gestegen ten opzichte van 2024, ondanks minder activiteiten in de Administrative Unit.

Publicaties

	2025	2024
(x € 1.000)		
Bruto omzet	401	319
Directe kosten	<u>382-</u>	<u>357-</u>
	19	38-

Bij Asser Press zijn in het verslagjaar de beoogd aantal publicaties gerealiseerd, dat resulteerde in een positief financieel resultaat.

Overige opbrengsten

	2025	2024
(x € 1.000)		
Bruto omzet	679	862
Directe kosten	<u>711-</u>	<u>1.008-</u>
	32-	146-

De verbetering van het resultaat bij 'overige opbrengsten' (o.a. interuniversitaire netwerken, educatie, training) wordt veroorzaakt door een vermindering van de negatieve marge bij trainingen en evenementen en een positief (kostendekkend) resultaat bij universitaire educatie. De stappen die zijn gezet om trainingen richting een nulresultaat te brengen (d.m.v. sterkere nadruk op uren en kosten bij begroting en realisatie van trainingen) lijken hiermee enige sturing te hebben gegeven. Verder is te benoemen dat voor een aantal projecten financiers een in-kind contributie vragen, of dat sommige activiteiten om strategische redenen een financiële subsidie vragen, wat bijdraagt aan het negatief resultaat bij 'overige opbrengsten'.

Lasten

Personele lasten			
(x € 1.000)			
	2025		2024
<i>Lonen en salarissen</i>			
Bruto salarissen	4.129		4.154
Sociale lasten	531		504
Pensioenlasten	<u>571</u>		<u>574</u>
	5.231		5.232
Af: medewerkers specifiek toegerekend aan projecten	<u>2.735-</u>		<u>3.276-</u>
	2.496		1.956
<i>Overige personele lasten</i>			
Externe inhuur	18		49
Overige	<u>46</u>		<u>143</u>
	64		192
	2.560		2.148

Op 31 december 2025 waren 53 medewerkers (2024: 56 medewerkers) in loondienst werkzaam binnen de Stichting (zie ook eerdere kopje 'personeel').

De pensioenaanspraken van de werknemers zijn verzekerd bij het ABP. De Stichting heeft bij eventuele tekorten in het pensioenfonds geen verplichting tot aanvullende bijdragen anders dan toekomstige premieverhogingen.

De vermindering voor 'medewerkers specifiek toegerekend aan projecten' heeft zowel betrekking op personele lasten van medewerkers die volledig worden ingezet op één specifiek project als op geschreven uren op projecten.

Afschrijvingslasten			
(x € 1.000)			
	2025		2024
Materiële vaste activa	<u>335</u>		<u>307</u>

Huisvestingslasten

(x € 1.000)	2025	2024
Verzekeringen	7	6
Onderhoud	36	33
Energie en water	34	36
Schoonmaakkosten	68	74
Heffingen	29	21
Beveiligingskosten	<u>16</u>	<u>16</u>
	189	186

De onderhoudskosten in 2025 zijn nagenoeg gelijk aan 2024.

Overige lasten

(x € 1.000)	2025	2024
Automatiseringslasten	127	157
Kantoorlasten	143	205
Administratie- en advieslasten	28	36
Overige lasten	<u>34</u>	<u>42</u>
	333	440

De automatiseringslasten hebben betrekking op hard- en softwarekosten en administratielasten hebben betrekking op de kosten voor de accountantscontrole en fiscale adviezen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Voorstel tot resultaatbestemming

Het bestuur wordt voorgesteld het exploitatieresultaat over 2025 van €333.000 (last) als volgt te bestemmen:

- Ten laste van de algemene reserve: €225.000;
- Ten laste van de bestemmingsreserve Inhoudelijke ontwikkeling: €117.000;

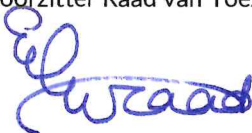
Dit voorstel is reeds in de balans verwerkt.

's-Gravenhage, 8 juni 2026

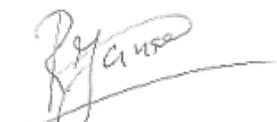
Prof. Dr. M. Kanetake
Wetenschappelijk directeur en bestuurder



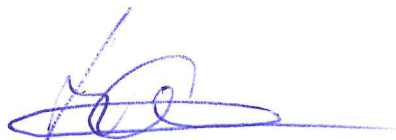
Prof. dr. E. Lijnzaad
Voorzitter Raad van Toezicht



Prof. dr. R. Janse
Lid Raad van Toezicht



H. von Hebel LL.M.
Lid Raad van Toezicht



Dr. K. J. Vrolijk
Zakelijk directeur en bestuurder



Prof. dr. M. van Eechoud
Lid Raad van Toezicht



Prof. Dr. J. Langer
Lid Raad van Toezicht



Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting T.M.C. Asser Instituut

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting T.M.C. Asser Instituut 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 T.M.C. Asser Instituut op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn C1 Kleine organisaties zonder winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten 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 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting T.M.C. Asser Instituut 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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat. 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 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 in overeenstemming met RJ-Richtlijn C1 Kleine organisaties zonder winststreven.

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 de in Nederland geldende RJ-Richtlijn C1 Kleine organisaties zonder winststreven. 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 fouten of fraude.

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 activiteiten 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 materiële fouten en fraude 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. 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 fouten of fraude, 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 gerede 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.

Gouda, 2 juli 2026
Van Ree Accountants

mr.drs. G.J. de Jong RA



ASSER
INSTITUTE

Centre for International & European Law



Visiting address

R.J. Schimmelpennincklaan 20-22
2517 JN Den Haag

Postal address

P.O. box 30461
2500 GL Den Haag

T +31 (0)70 342 03 00

E info@asser.nl
www.asser.nl