



## **Financiële verantwoording 2017**

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Bericht van de raad van toezicht</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
2.1.	Inleiding	5
2.2.	Financiële positie	6
2.3.	Raamwerk voor risicomanagement	8
2.4.	Resultaten	16
2.5.	Governance	24
<b>3.</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>30</b>
<b>4.</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>31</b>
4.1.	Balans (na resultaatverwerking)	32
4.2.	Categoriale exploitatierekening	33
4.3.	Categoriale exploitatierekening en functionele exploitatierekening	34
4.4.	Algemene toelichting	35
4.5.	Toelichting balans	38
4.6.	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	48
4.7.	Niet in de balans opgenomen activa	49
4.8.	Toelichting exploitatierekening	50
4.9.	Toelichting categoriale en functionele exploitatierekening	63
<b>5.</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>65</b>
5.1.	Controle verklaring van de onafhankelijk accountant	66
5.2.	Resultaatbestemming	69
<b>6.</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>71</b>
6.1.	Balance sheet, by 31 December 2017 (after result appropriation)	71
6.2.	Operating statement	72

# 1. Bericht van de raad van toezicht

## Inleiding

In dit jaarverslag zijn de jaarrekening en het bestuursverslag over 2017 opgenomen van de Stichting Naturalis Biodiversity Center. De door de directie opgestelde jaarrekening is gecontroleerd door BDO Audit & Accountants B.V. De verklaring van de accountant is opgenomen bij de overige gegevens. De auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met de directie, de controller en de externe accountant. Vervolgens heeft de raad van toezicht, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met de directie besproken.

De raad heeft vastgesteld dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en aan de eisen van governance en transparantie. Op grond van de bespreking, de controleverklaring en het bijbehorende verslag keurt de raad van toezicht de jaarrekening goed. De raad stemt in met de verdeling van het exploitatieresultaat, hiervoor wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

## Besluiten

In het verslagjaar heeft de raad van toezicht de gebruikelijke goedkeuringsbesluiten aangaande de jaarrekening, begroting en activiteitenplan genomen. De jaarrekening is in maart vastgesteld. Ook zijn toen in een extra vergadering besluiten genomen inzake de afwikkeling van de bezwaren van de oorspronkelijke ontwerper van het museumgebouw tegen de aanpassingen in het kader van de nieuwbouw.

In juni heeft de raad de begrotingswijziging 2017 vastgesteld, heeft hij goedkeuring verleend aan de subsidieaanvraag voor de Erfgoedwet 2018 en aan de subsidieaanvraag voor de Roadmap Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur NIEBA<sub>fw</sub>. In september is het voorstel goedgekeurd om te onderzoeken hoe Museum Het SieboldHuis bestuurlijk kan worden verbonden aan Naturalis, met het oog op een BIS-aanvraag van het SieboldHuis. In december heeft de raad het Exploitatieplan laboratorium goedgekeurd.

## Vergoedingenbeleid

In maart 2012 is het vergoedingenbeleid voor de raad vastgesteld. De leden van de raad hebben recht op een onkostenvergoeding van € 100 per bijgewoonde reguliere raadsvergadering. Daarnaast stelt de stichting elk lid een individueel lidmaatschap van International Council of Museums (ICOM) ter beschikking. Zie voor de uitgekeerde vergoeding exploitatiepost 24 van de jaarrekening.

## Corporate governance

Algemeen directeur en raad van toezicht voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor naleving van de Governance Code Cultuur. Hierbij is afgesproken dat de algemeen directeur als bestuurder primair verantwoordelijk is voor de naleving van de code. De raad van toezicht houdt toezicht op het voldoen aan de bepalingen van de code. Een reflectie op de naleving van de code is opgenomen in het bestuursverslag. De raad stemt in met het gestelde in deze verklaring. In het verslagjaar is de governancestructuur niet gewijzigd.

## Samenstelling, benoeming en selectie

De samenstelling en taken van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in een reglement. Leden van de raad worden geworven op basis van een vastgesteld profiel. Zie voor een overzicht van de samenstelling en rooster van aftreden van de raad van toezicht het bestuursverslag. De samenstelling van de raad is in 2017 gewijzigd. In verband met het bereiken van de maximale statutaire zittingsduur, was de beoogde verlenging van het lidmaatschap van de raad van de heer Te Beest niet mogelijk. De heer Te Beest is daarom per 28 januari 2017 afgetreden. De vacature in de raad is in 2017 niet vervuld. De heer Te Beest heeft de raad in 2017 als adviseur bijgestaan, met name in het huisvestingsdossier en de financiële planning & control.

## Vergaderingen

In 2017 heeft de raad vergaderd op 9 en 23 maart, 29 juni, 21 september en 7 december. Alle vergaderingen waren met de directie. Aanwezigheid was gemiddeld 76 procent. Vaste onderwerpen van de vergadering waren de managementrapportage over het voorgaande kwartaal. De rapportage gaat over de realisatie van doelstellingen en resultaatafspraken met OCW, grote projecten, strategie en financieel beleid en bevat ook resultaatprognoses. Elke vergadering wordt de rapportage aangevuld met een uitvoerige mondelinge toelichting over de actuele stand van zaken van het renovatie- en nieuwbouwprogramma. De raad volgt deze onderwerpen, maar ook de vernieuwing van de vaste presentatie, de ICT-ontwikkelingen en de ontwikkeling van de wetenschappelijke functie met grote belangstelling.

In juni en december heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met een delegatie van de ondernemingsraad.

De algemeen directeur heeft, naast de vergaderingen met de raad van toezicht, contact met de individuele leden van de raad van toezicht, die hem op actieve wijze adviezen verstrekken. Dit is met regelmaat aan de orde geweest.

### **Commissies**

#### *Evaluatie functioneren algemeen directeur*

Een commissie bestaande uit de heer E. Brinkman, voorzitter en mevrouw H. van Baalen heeft in december met de algemeen directeur een gesprek gevoerd over diens functioneren. Van de evaluatie is een verslag gemaakt en voorgelegd aan de algemeen directeur. Het wordt opgenomen in het dossier.

#### *Auditcommissie*

De auditcommissie is ingesteld om de raad bij te staan in zijn controlerende taak en toezichhoudende rol. De commissie beoordeelt o.a. het functioneren van het interne systeem van planning en control en de concept (meerjaren)begroting. Zij adviseert de raad over de benoeming van de externe accountant, beoordeelt de conceptjaarrekening en bespreekt de uitkomsten van de controle van de jaarrekening met de externe accountant. Verder voert de commissie op verzoek van de raad van toezicht andere toezichhoudende werkzaamheden uit. De commissie bestond in 2017 uit de heer E. van den Ende en, met ingang van 29 juni, de heer A. Dorland. In het verslagjaar heeft de auditcommissie vier maal vergaderd in aanwezigheid van de heer Te Beest, de algemeen directeur, de directiesecretaris en de controller. Over de financiële verantwoording en van de interim rapportage heeft de commissie ook met de accountant overlegd. Behandeld zijn verder ook de begroting 2017 en het risicomanagementbeleid.

### **Tegenstrijdige belangen**

In het kader van zijn toezichhoudende functies heeft de raad vastgesteld dat er in 2017 geen sprake was van belangentegenstellingen of andere omstandigheden die afbreuk kunnen doen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht.

De raad van toezicht bedankt de directie en het gehele personeel zeer voor hun inspanningen en geleverde prestaties in het afgelopen jaar en spreekt zijn waardering uit voor de prettige wijze waarop is samengewerkt.

Leiden, 22 maart 2018

Raad van toezicht  
Elco Brinkman, voorzitter

## 2. Bestuursverslag

### 2.1. Inleiding

Steeds meer dringt het tot de mens door dat de achteruitgang van biodiversiteit een groot risico is voor ons voortbestaan. De klimaatop in Parijs in 2015 heeft er mede voor gezorgd dat de aandacht voor deze crisis is gegroeid. En terwijl regeringen zich het hoofd buigen over maatregelen om de wereld duurzamer te laten zijn (of simpelweg ontkennen dat er een probleem is), zien we het bedrijfsleven in veel gevallen het voortouw nemen. Een groot probleem daarbij is dat we eigenlijk nog steeds heel weinig weten van het leven op aarde. De meeste soorten op aarde hebben we nog niet eens gevonden. En zelfs van de natuur om ons heen, weten we eigenlijk nog relatief weinig. Om meer te gaan begrijpen van de natuur heeft Naturalis daarom in 2017, samen met bijna alle top-biologen in Nederland, een voorstel ingediend voor de Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur NIEBA<sub>fw</sub> van NWO. Een voorstel om met de nieuwste technieken inzicht te krijgen in het meest gewone, maar misschien ook wel meest belangrijke ecosysteem dat we kennen: zoetwater. In Nederland nemen wij het voortouw om dat te organiseren. Niet alleen omdat het wetenschappelijk uitdagend is; niet alleen omdat het maatschappelijk van grote waarde kan zijn, maar omdat behoud en herstel van biodiversiteit óók onze missie is.

In 2017 hebben we - meer dan ooit tevoren - ons expliciet gericht op het vragen van aandacht voor behoud van biodiversiteit. In februari hebben we samen met IUCN het Groene Verkiezingsdebat georganiseerd. We waren actief betrokken bij de Groene Cirkels, een samenwerkingsverband gestart door Heineken. De brouwer probeert alle productie- en logistieke stromen duurzaam te maken: grondstoffen, water, energie en vervoer. En de bedrijfsterreinen te verduurzamen. Voor dit soort initiatieven willen wij een natuurlijke partner zijn en onze kennis, ons onderzoek en ons museum inzetten. Ook in 2018 zullen we meer ons 'maatschappelijk gezicht' laten zien. We zijn bijvoorbeeld actief in het Deltaplan voor Biodiversiteitsherstel, dat door een brede coalitie van onderzoekers, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven wordt getrokken, onder leiding van onze wetenschappelijk directeur Koos Biesmeijer. Ook gaan we in 2018 een congres organiseren over de (maatschappelijke) impact van slangenbeten.

Wij zetten de rijkscollectie, onze hoogwaardige kennis en museum op deze manier maximaal in om bij te dragen aan een betere toekomst. Ons nationale erfgoed is daarmee buitengewoon relevant voor Nederland en de wereld. Dat is ook bevestigd door het oordeel van de commissie die in 2017 de eindevaluatie van het FES NCB Naturalis project (de integratie en digitalisering van de collecties van het Zoölogisch Museum Amsterdam, het Nationaal Herbarium Nederland en de rijkscollectie in beheer bij Naturalis, alsmede de opbouw van een hedendaagse laboratoriuminfrastructuur) heeft uitgevoerd. De commissie is positief over het bereikte resultaat. De investering wordt als zeer effectief beschouwd. Het project heeft het gehele Nederlandse landschap van biodiversiteitskennis herschikt en een forse impuls gegeven. Tegelijk spreekt de commissie ook haar zorgen uit over de instandhouding op lange termijn. Zij oordeelt dat er een te smalle basis is om de economische en maatschappelijke versterking van deze FES investering ten volle uit te nutten en dat er een extra (structurele) investering nodig is. De commissie roept de rijksoverheid op hier haar verantwoordelijkheid te nemen. De rapportage zal in het voorjaar van 2018 worden aangeboden aan de minister van OCW.

De organisatie heeft sinds het FES project een grote ontwikkeling doorgemaakt en ontwikkelt zich nog steeds. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek, eind 2017 uitgevoerd, geeft in het algemeen een positief beeld. Ondanks dat de organisatie in verandering is en medewerkers wegens de tijdelijke huisvesting vaak te maken hebben met suboptimale omstandigheden, scoren tevredenheid, bevlogenheid en betrokkenheid binnen Naturalis hoger dan bij de vorige meting. En hoger dan de branche, wat heeft geleid tot een 'Beste Werkgevers Keurmerk 2017-2018'. Uiteraard komen er ook aandachts- en verbeterpunten uit het onderzoek naar voren, o.a. op de interne overlegstructuur en communicatie, waarmee we in 2018 verder aan de slag gaan.

## 2.2. Financiële positie

### Kernratio's

	2017	2016
Current ratio (vlottende activa/vlottende passiva)	136%	184%
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	18%	30%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	58%	49%

De current ratio is ten opzichte van 2016 afgenomen, maar is nog steeds boven de norm. De solvabiliteit is met name gedaald door de bevoorschotting van de lening bij de Staat. De lening dient ter financiering van de nieuwbouw, de activa in ontwikkeling is toegenomen. Het weerstandsvermogen is in 2017 toegenomen, dit wordt met name veroorzaakt door het positieve resultaat.

In de in juni 2015 in opdracht van het Ministerie van OCW uitgevoerde quick scan van de instellingen in de landelijke culturele basisinfrastructuur (BIS-instellingen)<sup>1</sup> werden bovenstaande financiële indicatoren gebruikt om de financiële gezondheid en het verdienvermogen van de BIS-instellingen te beoordelen. Hierbij werd de volgende risicoweging gehanteerd:

Financiële indicatoren	Risicoweging		
	Hoog	Midden	Laag
Current ratio (liquiditeit)	< 100%	< 130%	≥ 130%
Solvabiliteit	< 0%	< 10%	≥ 10%
Weerstandsvermogen (Haringmaat)	< 0%	< 10%	≥ 10%

<sup>1</sup> Zie <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2015/06/02/quick-scan-bis-instellingen/quick-scan-bis-instellingen.pdf>

## Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat vóór resultaatbestemming is € 1.029.000 positief. Er was een positief resultaat beoogd van € 2.513.000 met het doel om het eigen vermogen te versterken. Het gerealiseerde positieve resultaat is € 1.484.000 lager dan begroot. In het onderstaande overzicht zijn de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting weergegeven (in duizenden euro's, negatieve bedragen tussen haakjes):

Extra bijdrage van de BankGiro Loterij (BGL) voor de REXperience	1.250
Hogere publieksinkomsten	733
Hogere bijstelling van de subsidie van het Ministerie OCW/EK	372
Lagere afschrijvingslasten	274
Extra opbrengsten geormerkte werving	190
Hogere rentelasten (per saldo)	(275)
Inzet extra personeel	(494)
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	(3.466)
Overige afwijkingen, per saldo	(68)
	<u>1.484</u>

Naturalis heeft naast de jaarlijkse reguliere bijdrage van € 300.000 en de geormerkte werving van de BankGiro Loterij (BGL) van € 350.066 een extra bijdrage van € 1.250.000 voor de REXperience ontvangen. De REXperience is een onderdeel in de Dinozaal van de nieuwe vaste presentatie. De geormerkte werving heeft € 190.000 meer opgebracht dan was beoogd.

Bij de publieksactiviteiten zijn zowel de baten als de lasten hoger dan begroot. De extra kosten die zijn gemaakt voor de exploitatie van tijdelijke tentoonstellingen in het Pesthuis, worden gecompenseerd door de extra inkomsten uit entree en winkelomzet.

In het kader van de subsidie culturele basisinfrastructuur 2017-2020 (BIS) en de subsidie huisvesting en beheer van museale cultuurgoederen op grond van de Erfgoedwet (beheersubsidie EW) heeft Naturalis in 2017 totaal € 20.741.643 ontvangen. Van het subsidiegedeelte voor de huisvesting is in verband met de lopende verbouwing € 3.465.652 niet besteed. De niet-bestede middelen zijn onder de overige schulden (post 15) opgenomen. Na realisatie van de nieuwbouw worden deze middelen aangewend ter dekking van toekomstige afschrijflasten van de nieuwbouw.

De afschrijvingslasten zijn lager omdat er minder is geïnvesteerd dan beoogd. Daarnaast is de afschrijvingstermijn van hard- en software, onderdeel van de inventaris, aangepast van 3 jaar naar 5 jaar.

De rente op de lening van het Ministerie van Financiën wordt jaarlijks achteraf voldaan. Bij het opstellen van de begroting 2017 is hierbij het onjuiste rentebedrag meegenomen.

## Eigen inkomsten

De eigen inkomstennorm wordt op basis van de verhouding tussen de eigen inkomsten en de structurele subsidie van OCW/EK berekend. De betreffende eigen inkomsten waren afgerond € 8,2 mln. Dit is 47,6% van de structurele cultuursubsidie van OCW/EK over 2017. In 2016 was het gerealiseerde percentage eigen inkomsten 42,5%.

## Vermogenspositie

De stichting heeft een gezonde vermogenspositie. Binnen de Bestemmingsreserve, het Bestemmingsfonds OCW/EK en de Egalisatiereserve OCW/OWB is nader onderscheid gemaakt naar specifieke bestemmingen van de reserves. De Bestemmingsreserve omvat vier deelbestemmingen: de vervanging van de vaste presentatie, de integratie, Bestemmingsreserve Talentontwikkeling O&O en het Geolab Utrecht. De deelbestemming integratie is in 2017 vrijgevallen.

Binnen de Egalisatiereserve OCW/OWB zijn drie bestemmingen benoemd, te weten: de reservering ter dekking van tijdelijk wetenschappelijk personeel, een reservering voor het à fonds perdu deel voor de eerste inrichting van de nieuwbouw en tot slot een post overig. Het laatste deel met betrekking tot de reservering ter dekking van tijdelijk wetenschappelijk personeel is in 2017 vrijgevallen.

## Investeringsen

In 2017 is voor circa € 123.000 geïnvesteerd in het kader van het reguliere beleid. Het grootste deel daarvan heeft betrekking op kantoorautomatisering.

### **Continuïteit**

De komende jaren lopen twee grote investeringsprogramma's in het kader van de samenvoeging en vernieuwing van Naturalis:

- Aanpassing en uitbreiding van de accommodatie. Dit wordt gefinancierd uit daartoe eerder gereserveerde middelen en met een lening bij het Ministerie van Financiën, waarvan de rente en aflossing uit de bestaande huisvestingsmiddelen, zoals de huidige huurbijdragen voor het Pesthuis, wordt gedekt.
- Vernieuwing van de vaste presentatie inclusief de dekking van inkomstenderving door partiële sluiting van het museum. Een en ander wordt gefinancierd uit een gevormde reserve (zie post 8) en toekomstige opbrengsten uit fondsenwerving en andere inkomsten.

De stichting voorziet in haar inkomsten in hoofdzaak uit drie geldstromen: rijkssubsidie in het kader van de culturele basisinfrastructuur en Erfgoedwet, rijkssubsidie voor wetenschap en onderzoek en overige opbrengsten (directe opbrengsten, tweede en derde geldstroom).

Met de door de overheid gefinancierde activiteiten, is het minimale basisniveau voor het collectiebeheer<sup>2</sup>, onderzoek en de publieksactiviteiten verzekerd. De investeringen zullen gaan leiden tot hogere bezoekaantallen, een hogere output aan wetenschappelijk onderzoek en meer gebruik van de collectie-informatie. Daarmee zullen de overige opbrengsten (eigen inkomsten) toenemen. De vernieuwde business development strategie richt zich bovendien op het verhogen van de inkomsten uit sponsor- en fondsenwerving, uit commerciële activiteiten en uit op toepassing gericht onderzoek.

### **2.3. Raamwerk voor risicomanagement**

De stichting dient een algemeen belang, wordt merendeels met publiek geld gefinancierd en heeft een wettelijke taak. Tegelijk wordt verwacht dat we ondernemend zijn, met het doel om a) de publieke investering maximaal te laten renderen en b) voldoende inkomsten te verwerven om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Wij maken dan ook een bewuste afweging tussen de (publieke en commerciële) doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen om de doelstellingen te bereiken. Dit continue proces hebben we verankerd in ons risicomanagementbeleid.

Uitgangspunten van het risicomanagementbeleid:

- het afwegen van risico's is structureel onderdeel van de planning- en control cyclus;
- we hebben systemen van risicobeheersing en interne controle ingericht. Deze dienen om significante risico's te identificeren, realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen;
- directie en management zijn verantwoordelijk voor de systemen van risicobeheersing en interne controle en de werking ervan;
- de algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de risicobereidheid: het bepalen van wat acceptabel is bij de (mate van de) risico's die genomen worden.

---

<sup>2</sup> Mits we ervan kunnen uitgaan dat de hoogte van de vergoeding voor de bekostiging van de collectiefunctie passend wordt.



## Risicobereidheid

De mate waarin de stichting bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en risicocategorie. De risicogrenzen zijn vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten en handboeken waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn benoemd.

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Strategische risico's worden zorgvuldig afgewogen. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risico-acceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risico-acceptatie).
Operationeel	Laag	Onze kerntaak is gericht op het behouden en beheren van de rijkscollectie van natuurlijke historie als bron van informatie over biodiversiteit voor onderzoek, educatie en presentatie. Continuïteit is daarmee inherent aan onze doelstelling. Risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen willen we zoveel mogelijk inperken. Op gebied van veiligheid en beveiliging van museumbezoekers, werknemers en gasten willen we risico's zoveel mogelijk vermijden. Hetzelfde geldt ten aanzien van de collectie.
Financieel	Zeer laag	Als het gaat om financiële risico's staan wij voor een stabiel beleid met minimale en beheersbare risico's teneinde een solide financiële positie te waarborgen en te allen tijde correcte besteding van publiek geld te kunnen verantwoorden.
Compliance	Nul	Op het gebied van compliance met wet- en regelgeving hanteren wij geen tolerantie en streven we naar volledige compliance. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging.

## Beheersing- en controlesysteem

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze financiële en operationele planning- en controlcyclus en is opgenomen in ons strategisch (vierjaarlijks) en tactisch (jaarlijks) planningsproces. In dit verband wordt jaarlijks (jaarverslag), per kwartaal (managementrapportage) en maandelijks (budgetoverzichten) gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie.

### *Verantwoordelijkheden*

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de systemen voor interne risicobeheersing. Risicobeheersing staat intern onder toezicht van de raad van toezicht, in het bijzonder de auditcommissie. De algemeen directeur rapporteert en legt verantwoording af over de opzet en werking van de systemen. De controller oefent interne controle uit. Via overleg met de auditcommissie wordt ook het oordeel van de externe accountant hierin gehoord.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement en legt hier tweemaal per jaar verantwoording over af aan zijn sectorhoofd, die op zijn beurt verantwoording aflegt aan de algemeen directeur. Deze rapportages worden jaarlijks door de sectorhoofden afgegeven aan de controller en verwerkt in de jaarrekening.

Extern vindt toezicht en monitoring plaats door de Erfgoedinspectie (op de beheertaken van de rijkscollectie), door het Ministerie van OCW (op de uitvoering van de prestaties conform de subsidieregelingen Wet specifiek cultuurbeleid ['Basisinfrastructuur'], Erfgoedwet, Kaderregeling exploitatiesubsidies onderzoeks- en wetenschapsbeleid en Kaderregeling projectsubsidies onderzoeks- en wetenschapsbeleid), door de Raad voor Cultuur, middels een visitatie conform het Standaard Evaluatie Protocol van de KNAW en door de Belastingdienst via Horizontaal Toezicht.

Gelet op bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

De directie verklaart dat, voor zover bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de resultaten van Naturalis;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Naturalis wordt geconfronteerd zijn beschreven.

## Belangrijkste risico's

Strategische risico's	
<b>1. Verandering in de bezoekaantallen, tegenvallende inkomsten</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
Onverwachte veranderingen in bezoekaantallen kunnen leiden tot tekort of overschot aan capaciteit en aan directe inkomsten. Ook kan het invloed hebben op de afspraken met het Ministerie van OCW. En zo ook op de structurele subsidie. Verder heeft het risico invloed op relaties met sponsors en fondsen.	We onderhouden intensief contact met de relevante stakeholders, met name OCW, fondsen en sponsors. Op basis van jarenlange ervaring worden bezoekaantallen aan de hand van scenario's ingeschat. De organisatie van de publieksbegeleiding en educatie is ingericht om mee te kunnen bewegen met afname of groei van aantallen. We begroten terughoudend, bij voorkeur op basis van ervaringscijfers. Eventueel grijpen we - na analyse - in door: intensiveren van de (marketing)inspanning om de resultaten te verbeteren en/of te besparen op de kosten. In geval de inkomsten structureel achterblijven, kan de keuze ook zijn om een activiteit te beëindigen.
<b>2. Politiek</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
De afhankelijkheid van de subsidie van de rijksoverheid is groot. Politieke besluitvorming brengt risico's met zich mee t.a.v. uit te voeren taken, te behalen resultaten en hoogte van en voorwaarden voor subsidie. Met de komst van de Erfgoedwet (en langjarige bekostiging) is de gevoeligheid voor dit risico licht afgenomen. De hoogte van de subsidie uit de Erfgoedwet is vooralsnog te laag in verhouding tot subsidie uit de BIS (en vice versa). Het risico is dat Naturalis te maken krijgt met de effecten van een negatief oordeel van publieke en politieke opinie op het bereikte resultaat in relatie tot hoeveelheid subsidie.	Participatie in overlegorganen / discussies. In contact blijven met stakeholders. Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied. Gebruik maken van bezwaarprocedures. Beleidsbeïnvloeding bij de minister en het departement en ook via de Museumvereniging.

<b>3. ICT infrastructuur en informatie</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>IT-systemen en -applicaties zijn in groeiende mate een strategische asset. Achterblijvende doorontwikkeling, storingen in of uitval van bedrijfskritische IT-systemen of ongeoorloofde toegang kan onze bedrijfsvoering en onze reputatie negatief beïnvloeden. Dit risico neemt toe naarmate we onze ambitie om onze digitale capaciteiten uit te breiden gaan uitvoeren.</p>	<p>Met het verhoogde bewustzijn rondom de risico's verhogen van draagvlak voor aanvullende maatregelen die het aanmelden op systemen beter beveiligen (bijvoorbeeld 2-factor authentication en Mobile Device Management).  Regelmatig terugkerende bewustwordingscampagnes voor medewerkers, studenten en gasten, gebaseerd op de veiligheidscampagnes van SURF.  Bestaande en nieuwe systemen worden continu getoetst aan de in 2016 vastgestelde security baseline. De security baseline zelf stellen we bij op basis van de nieuwe mogelijkheden en nieuwe inzichten.  Het monitoring systeem breiden we uit om proactief de continuïteit en beveiliging van de systemen te kunnen waarborgen.  Beheersbaarheid van de infrastructuur wordt geborgd door het in 2016 geïmplementeerde IT Control Framework op basis van COBIT.</p>
<b>4. Internationale samenwerking</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>In de strategie is de versterking van de internationale positie van Naturalis een belangrijke doelstelling. Er wordt gewerkt aan het vergaand internationaal (digitaal) afstemmen en integreren van collectiebeheer en collectie-informatie en het beschikbaar stellen daarvan voor (onderzoeks)doeleinden. Ook wordt ingezet op afspraken met buitenlandse overheden en onderzoeksinstituten. De betrokken internationale groep van instellingen is sterk geïnteresseerd, maar de instellingen zijn wel in hoge mate afhankelijk van diverse rijksoverheden of private fondsen. Voor de financiering van de strategie is ingezet op de Europese ESFRI roadmap.</p>	<p>Nationaal en internationaal inzet op beleidsbeïnvloeding bij instellingen en overheden, ook door te sturen op inzet van competente lokale partijen.  Versterking capaciteit programmamanagement.  Bijstellen ambities indien nodig.</p>
<b>5. Grote projecten</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>Gelijktijdige uitvoering van verschillende grote projecten (nieuwbouw, renovatie, nieuwe vaste presentatie, grote onderzoeksprojecten, verhuizingen) hebben het risico op vertragingen en budgetoverschrijdingen als gevolg van in- en externe oorzaken. Ook zijn er onderlinge afhankelijkheden, met risico op doorwerking van problemen van het ene project op het andere.</p>	<p>Gespecialiseerd projectbureau intern.  Toepassing gestandaardiseerde methode.</p>
<b>6. Positionering</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>De positionering van Naturalis als kennisinstituut is van belang voor het slagen van de strategie. Risico's op te lage bekendheid en een verkeerd imago belemmeren de ontwikkeling van zowel het onderzoek, als van het museum.</p>	<p>Actieve positionering van het onderzoek van Naturalis door middel van programma wetenschapscommunicatie, verbeterde deelname aan relevante gremia.  Nature4Life onderzoeksagenda.  Corporate communicatie.</p>

**Operationele risico's**

Operationele risico's betreffen de assets, human resources, ICT en leveranciers. In het algemeen worden deze risico's beheerst door middel van verzekeringen, kredietwaardigheidschecks, inspectie door de Erfgoedinspectie en toepassing van het COBIT framework ICT.

<b>7. Veiligheid en beveiliging, fraude</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>Er zijn veel zaken die risico opleveren voor de gezondheid van medewerkers, bezoekers en omwonenden. Naast algemene risico's op bijvoorbeeld brand, overstroming en instorting, gelden bij het werken in en met of bezoeken van tentoonstellingen, collectiemateriaal en onderzoekslaboratoria specifieke risico's. In het bijzonder voor de collectie, maar ook de overige spullen geldt een risico op ontvreemding. En er is een risico op fraude.</p>	<p>Arbo-systematiek veiligheidszorg. Trainingen en oefeningen. Noodplannen en -procedures. Veiligheidsscans. Verzekeringen. Veiligheidsvoorzieningen.</p>
<b>8. Kwaliteit talent / personeel</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
<p>Belangrijke onderdelen om de strategie uit te voeren zijn de organisatieontwikkeling bij de sectoren Collectie en Onderzoek &amp; Onderwijs. Ook het aantrekken van talent is een belangrijk aspect. De ontwikkelingstrajecten zijn ingezet en verlopen vooralsnog naar wens.</p>	<p>Integrale benadering waarbij medewerkers uit alle lagen in de sector worden betrokken. Extra geld uitgetrokken voor scholing en gericht aanstellingsbeleid gevoerd. Om het talentbeleid minder conjunctuurgevoelig te maken, worden de samenwerkingen met buitenlandse universiteiten geïnstitutionaliseerd.</p>

Financiële risico's	Beheersmaatregelen
Naturalis heeft te maken met marktrisico, prijsrisico en liquiditeitsrisico.	Er wordt een adequate buffer van de omvang van 1 jaar bezoekersinkomsten aangehouden in het eigen vermogen voor het geval de eigen inkomsten tegenvallen. Ook is het in dat geval mogelijk om beoogde investeringen te temporiseren, waardoor liquiditeit wordt vrij gespeeld.

Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving (compliance) en integriteit	Beheersmaatregelen
<p>Wetgeving die het beheersingskader vormt, betreft voornamelijk Nederlands recht - met daarbinnen specifieke wetgeving bv. aangaande de rijkscollectie en fiscaal recht -, maar ook internationale verdragen (bv. CITES, Nagoya protocol, Natuurwet) en wetgeving in landen waar Naturalis actief is met wetenschappelijk onderzoek. Het niet voldoen aan de wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor de reputatie en negatieve operationele of financiële gevolgen hebben. Hierbij specifiek aandacht voor aanbestedingen, veiligheid/beveiliging en privacy/informatiebeveiliging.</p> <p>Een gebrek aan integriteit en verantwoord zakelijk gedrag kan schadelijk zijn voor onze reputatie en leiden tot schending van wet- en regelgeving.</p>	<p>Juridisch risicobeheer is centraal belegd bij de directiesecretaris.</p> <p>Managementsystemen en rapportagestructuren.</p> <p>Reeks aan fiscale maatregelen, met als belangrijkste het Tax Control Framework.</p> <p>In het TCF zijn tevens alle afspraken met de Belastingdienst opgenomen.</p> <p>Hanteren van de gedragscodes Governance Code Cultuur, de ICOM Code of Ethics en de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening.</p> <p>Klokkenluidersregeling.</p> <p>Tegen fraude zijn de volgende maatregelen van kracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• administratieve organisatie (scheiding beschikkende, bewarende, registrerende, uitvoerende en controlerende functies);</li> <li>• periodieke spendanalyse;</li> <li>• meerjarig kasstroomoverzicht;</li> <li>• treasury statuut;</li> <li>• frauderapportage;</li> <li>• geaudit factuur fiatteersysteem;</li> <li>• controle projecten;</li> <li>• voor bancaire transacties zijn altijd twee handtekeningen noodzakelijk.</li> </ul>

## Gevoeligheidsanalyse

Risico	Waarde	Resultaat	Verandering	Effect	Impact op	Aannames
1, 6, 7	Aantal bezoekers	150.000	+/- 1%	€ 14.000	resultaat	Gemiddelde totale inkomsten per bezoeker € 9,40 bij gelijkblijvende kosten. Bezoekaantal 2018.
3, 5, 7	Bedrijfslasten	€ 30,1 mln.	+/- 1%	€ 301.000	resultaat	Totale bedrijfslasten 2017 exclusief afschrijvingen.
4, 8	Onderzoek funding	€ 2,3 mln.	+/- 1%	€ 23.000	omzet	Subsidie onderzoeksprojecten aandeel Naturalis 2016, nog geen cijfers beschikbaar.
1	Gemiddelde besteding in winkel per bezoeker	€ 2,00	+/- 1%	€ 4.300	resultaat	Bij gelijkblijvend aantal bezoekers.
1, 2	Structurele subsidies OCW	€ 27 mln.	+/- 1%	€ 270.000	resultaat	Subsidiepeil 2017
1, 6, 8	Sponsorwerving	€ 200.000	+/- 50%	€ 100.000	resultaat	Begrote sponsor inkomsten 2017.

## Risicomanagement in 2017

In de loop van de jaren zijn de systemen voor financiële, personeels- en postadministratie steeds meer achter gebleven bij de groei van het instituut. Dit zorgde in toenemende mate voor inefficiënte bedrijfsvoering en ook een groeiende kans op fouten. In 2017 zijn de belangrijkste systemen vervangen door één moderne cloudbased geïntegreerde ERP softwareoplossing. Dit zorgt voor een betere beheersing van de administratieve bedrijfsprocessen. In de komende jaren zullen meer processen in het systeem worden ondergebracht.

De kosten van het opslaan en beheren van data blijven sterk stijgen, voornamelijk als gevolg van de sterke groei van data. Naturalis heeft in 2017 een systeem ontwikkeld om – indien gewenst – op dagelijkse basis de datastromen en daarmee samenhangende kosten te monitoren. Op basis van een analyse is het storage beleid aangepast. Ook is een Research Data Management Policy ontwikkeld om het risico in te dammen.

De running costs van verschillende hoogwaardige onderzoeksapparaten blijken erg hoog. Het risico bestaat dat deze op termijn niet zijn op te brengen. Dit komt bij de uitdaging om de financiering te vinden voor het vervangen van de apparaten op termijn. Teneinde het risico op te hoge lasten te beheersen, is een laboratorium exploitatieplan ontwikkeld. Het plan is vastgesteld door de raad van toezicht in december 2017.

Ter financiering van de investeringen in met name de nieuwe vaste presentatie zijn de begrote inkomsten uit fondsenwerving als sponsoring, donaties, culturele fondsen, goede doelen loterijen e.d. verlaagd. Projecten die afhankelijk zijn van financiering van derden, worden alleen uitgevoerd als de financiering is geregeld.

Naturalis heeft in toenemende mate te maken met het verwerken van persoonsgegevens. Het risico dat er fouten worden gemaakt en/of er niet conform de wet wordt gewerkt is toegenomen. In 2017 is in kaart gebracht welke maatregelen genomen moeten worden om te voldoen aan de vereisten gesteld in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Er is een workshop gehouden onder leiding van een specialist van TeekensKarstens Advocaten met vertegenwoordigers van alle afdelingen waar persoonsgegevens worden verwerkt. Er zijn diverse protocollen en werkbeschrijvingen opgesteld, waaronder privacy beleid en privacy statement, protocol datalekken, protocol tot verzoek van inzage, aanpassing of verwijdering van persoonsgegevens.

De bouw/renovatie brengt vanwege de omvang en complexiteit grote risico's met zich mee. Over een juridisch geschil met de architect van het oude gebouw over auteursrechten is in maart 2017 een schikking getroffen. In 2017 zijn de marktprijzen voor bouwmaterialen en -werkzaamheden verder gestegen als gevolg van de groeiende economie. Als gevolg daarvan hebben de projectaannemers te maken met risico's op vertraging en oplopende kosten. Het is te verwachten dat getracht zal worden deze extra kosten op de opdrachtgever te verhalen. Ter beheersing van deze risico's hebben wij de bouwdirectie inhoudelijk en in capaciteit versterkt. Ook is het overleg met de aannemers geïntensiveerd, zijn structurele besprekingen gestart over het beheersen van vertraging en is een team bouwjuridische en bouwkundige adviseurs aangehaakt.

## 2.4. Resultaten

Naturalis richt zich op het beschrijven, begrijpen en verklaren van biodiversiteit. We bieden met de collectie een rijke en grootschalige infrastructuur van biodiversiteitsinformatie voor maatschappelijke en wetenschappelijke doeleinden. Ons onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de biodiversiteit en vergroten van het inzicht in de *drivers* van de dynamiek van biodiversiteit. De derde hoofdactiviteit bestaat uit het actief delen van onze verwondering en nieuwste inzichten met het publiek: museumbezoekers, leerlingen, studenten, liefhebbers. Het museum is daarvoor de belangrijkste toegangspoort.

### Overzicht activiteit en bereik<sup>3</sup>

Tentoonstellingen	Realisatie 2017		Activiteitenplan 2017		Realisatie 2016	
	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek
1. Tijdelijke tentoonstellingen	6	-	5	-	2	-
Totaal aantal bezoeken (2+3+4+5)	-	214.354	-	110.000	-	410.476
2. Reguliere bezoeken	-	192.090	-	93.750	-	385.899
3. Bezoeken primair onderwijs	-	13.441	-	11.250	-	30.178
4. Bezoeken voortgezet onderwijs	-	8.487	-	3.750	-	22.886
5. Bezoeken mbo / ho	-	336	-	1.250	-	6.166
<b>Specificatie van bezoeken totaal</b>						
6. Gratis bezoeken	-	12.115	-	5.500	-	44.577
7. Betaalde bezoeken	-	202.239	-	104.500	-	365.899
8. Bezoeken website totaal	-	641.011	-	3.950.000	-	4.552.259
9. Aantal unieke bezoekers website	-	501.741	-	3.290.000	-	3.398.068
<b>Overige activiteiten</b>	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
10. Schoolgebonden activiteiten	19	22.264	12	16.250	-	59.230
11. – waarvan po	9	13.441	6	11.250	-	30.178
12. – waarvan vo	10	8.487	5	3.750	-	22.886
13. – waarvan mbo / ho	-	336	1	1.250	-	6.166
14. Openbare activiteiten	1.816	25.027.879	498	17.403.060	-	-
15. Totaal overige activiteiten	1.835	25.050.143	509	17.419.310	-	59.230

<sup>3</sup> conform Model III Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen



#### Toelichting:

- ad 1. in 2017 was de vaste presentatie gesloten; er zijn 6 tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd, waarvan 4 in Leiden en 2 reizend in het buitenland;
- ad 2. het aantal bezoeken betreft uitsluitend bezoek aan de tentoonstellingen in Leiden;
- ad 8. en 9. het website bezoek dat hier is gepresenteerd heeft betrekking op het bezoek aan de corporate website. Bezoek aan de inhoudelijke sites voor educatieve en onderzoeksdoeleinden wordt gerekend tot 14. Openbare activiteiten. Dit onderscheid werd in voorgaande jaren niet gemaakt, omdat het begrip 'Openbare activiteiten' eerder niet is verantwoord. Het totale webbezoek in 2017 van corporate en inhoudelijke sites samen is 3.246.404 bezoeken en 2.735.819 unieke bezoekers;
- ad 10. schoolgebonden activiteiten: het gaat hier om begeleide educatieve programma's (workshops e.a.) die plaatsvinden in de tentoonstellingen;
- ad 14. openbare activiteiten betreft: wetenschappelijke SCI publicaties, aantal citaties, aantal downloads en raadplegingen via online services van collectiedatabase via api en webservices, aantal pageviews op Wikipedia met Naturalis media content, aantal gedoneerde content aan Wikimedia, bezoek aan inhoudelijke websites van Naturalis (zie ook de opmerking hierboven ad 8. en 9.), aantal weergaven op YouTube kanaal, bezoekers aan de wetenschappelijke collectie, lezingen, samenwerkingen.

## Planmatig beheer van cultuurobjecten

### Kerncijfers collectie 2017

Collectie	Realisatie 2017	Activiteitenplan 2017	Realisatie 2016
Totaal aantal objecten in de collectie	41.300.000	37.000.000	41.300.000
Aantal objecten in bruikleen gekregen	6.270	10.000	7.963
Aantal objecten in bruikleen verleend	14.371	20.000	33.181
Aantal geconserveerde en gerestaureerde objecten van de collectie	18.679	10.000	30.723
Aantal objecten aanwinsten	146.799	200.000	112.757

100% van de data uit de gedigitaliseerde collectie is online gepubliceerd. Alle objectinformatie via ons BioPortal ([bioportal.naturalis.nl](http://bioportal.naturalis.nl)) en de Netherlands Biodiversity API ([docs.biodiversitydata.nl](http://docs.biodiversitydata.nl)); de volledige set inclusief bewaareenheden via GBIF ([www.gbif.org](http://www.gbif.org)). Verder zijn meer dan 275.000 afbeeldingen van de collectie via Wikimedia beschikbaar gesteld, welke in 2017 21,9 mln. keer zijn bekeken.

Voor onderzoek, voor educatie, voor tentoonstellingen en voor tal van maatschappelijke toepassingen is informatie over de natuur en biodiversiteit van groot belang. De nationale natuurhistorische collectie is de ruggengraat van de informatie-infrastructuur over biodiversiteit waarmee we actief de gebruikers – educatoren, imagineers, eigen en collega-wetenschappers en anderen - bedienen. Onze primaire doelstelling is om de kwaliteit en beschikbaarheid van de nationale natuurhistorische collectie voor de toekomst te garanderen, conform de wettelijke taak die aan ons is opgedragen. Wij maken de collectie relevant door haar met andere collecties digitaal te verknopen tot één mondiale biodiversiteitscollectie en bevorderen het gebruik van de collectie en alle bijbehorende collectie-informatie voor presentatie, onderzoek en toepassing. In 2017 is de Strategie Naturalis Collectie 2017-2020 vastgesteld, waarin we ons beleid voor de komende periode hebben uitgewerkt. Voorop staat dat we de collectie beheren onder omstandigheden die verval beperken en die de veiligheid waarborgen. Grote delen van de collectie waren in 2017 nog ondergebracht op tijdelijke locaties. De omstandigheden zijn daar niet altijd optimaal, maar ze voldoen wel aan de minimale eisen. Gezien de omvang en de aard van de collectie is het belangrijk dat onze beheercapaciteit wordt ingezet waar het nodig is. Daarom zijn we gestart met het anders organiseren van het collectiebeheer. Wij stellen daarbij onze prioriteiten op grond van de behoudsstatus van de collectie, maar ook op grond van wetenschappelijke en maatschappelijke agenda's die het gebruik van de collectie beïnvloeden. Dit kan alleen als we beschikken over informatie om te bepalen waar de belangrijkste prioriteiten liggen. Voor dat doel ontwikkelen we een informatiesysteem dat ons beter en actueel inzicht geeft in alle aspecten van de staat en het gebruik van de collectie. De beheer- en behoudswerkzaamheden willen we beter organiseren door ze te centraliseren waar mogelijk, te prioriteren en zoveel mogelijk projectmatig uit te voeren. Bepaalde werkzaamheden zullen verschuiven van de 'multitaskende' collectiebeheerder naar centraal geplaatste medewerkers, die in teamverband en geprioriteerd deze projecten zullen afronden. Hierbij ontstaat gelegenheid voor de collectiebeheerders om zich meer te richten op verdiepende taken als kennisuitdraging en informatievoorziening.

Met de collectie als basis, vergroten we de relevantie ervan voor de mondiale onderzoeksgemeenschap en voor de maatschappij. Naturalis zorgt niet alleen voor een hoogwaardige infrastructuur van collectie, collectie-data en biodiversiteitsinformatie, wij ontwikkelen en leveren ook diensten op basis van deze infrastructuur. We zetten onze expertise in om relevante informatie en ondersteuning te leveren aan onze doelgroepen. Wij participeren binnen gemeenschappen en op platforms waar ons publiek al actief is. We hebben een groter publiek aan onze collectie gebonden op eigen platforms als het Nederlands Soortenregister en externe platforms als Wikipedia en Google Search. Onze collectiestukken krijgen een prominentere plek in alle uitingen van het instituut.

Het werk van onze collectiebeheerders is uniek. Het is daarom belangrijk dat zij zich actief opstellen als ambassadeurs voor de collecties die zij beheren en in het algemeen voor Naturalis als expertcentrum voor natuurhistorisch erfgoedbeheer. Intern neemt Naturalis Collectie de rol op zich van inhouds- en technisch deskundige. We gaan samenwerken met HBO-opleidingen zoals de Reinwardt Academie en de Haagse Hogeschool om bij aanstormend talent in erfgoedbeheer en informatiemanagement enthousiasme te wekken voor het thema natuurhistorisch collectiebeheer.

Onze beheerders dragen hun kennis over hun vakgebied en collectie-onderdeel uit in de vorm van lezingen, publicaties, optredens in de media en via persoonlijk contact met publiek. Ze zijn de verbindende schakel tussen Naturalis enerzijds en vakgenoten bij andere instellingen, amateurverenigingen en soorten organisaties anderzijds.

Naast het werk aan de realisatie van deze doelstellingen hebben we ons in 2017 ingespannen om (inter)nationaal nog meer het voortouw te nemen in het bijeenbrengen van collega-instellingen en andere partijen om een internationale infrastructuur te ontwikkelen voor biodiversiteitsinformatie. Zo hebben we een samenwerking gestart met het platform [observation.org](http://observation.org) en hebben we [docs.biodiversitydata.nl](http://docs.biodiversitydata.nl), [bioportal.naturalis.nl](http://bioportal.naturalis.nl), [www.nederlandsesoorten.nl](http://www.nederlandsesoorten.nl) en [www.dutchcaribbeanspecies.org](http://www.dutchcaribbeanspecies.org) vernieuwd.

Naturalis is daarmee een van de belangrijkste leveranciers van digitale biodiversiteitsinformatie en de bijbehorende IT systemen en IT kennis. In 2017 hebben we onze activiteiten in (inter)nationale projecten met digitale componenten (Catalogue of Life, NLBIF/GBIF, NSR, NDFF, TreeBASE) verder ontwikkeld. Ook heeft Naturalis samen met de collega-instituten vervolgstappen gezet op het gebied van Europees-Amerikaanse samenwerking voor de ontwikkeling van een Global Collection Dashboard.

## Onderzoek en onderwijs

### Kerncijfers onderzoek 2017

Onderzoek en onderwijs	Realisatie 2017	Activiteitenplan 2017	Realisatie 2016
Aantal wetenschappelijke publicaties van de instelling	220	160	182
Aantal verrichte wetenschappelijke onderzoeken al dan niet in samenwerking met een onderzoeksinstelling	167	140	160
Behaalde wetenschappelijke prijzen	7	-	2
Aantal citaten van wetenschappelijk onderzoek	1.544	1.500	1.588
Aantal gehonoreerde subsidieaanvragen	53	20	38
Aantal onderwijsuren van de vaste wetenschappelijke staf	11.431	8.832	11.211
Aantal onderzoeksallianties die zijn aangegaan met hoger onderwijs instellingen	7	3	4

Wij presenteren hier de getallen voor het aantal publicaties in tijdschriften met een Science Citation Index (Thomson Reuters) en het aantal citaties naar de artikelen van onze wetenschappelijke staf (exclusief gastonderzoekers) volgens het Web of Knowledge.

Biodiversiteitsonderzoek is onmisbaar in de aanpak van grote vraagstukken op het gebied van voedsel, water, klimaat, leefbaarheid en gezondheid. Naturalis' onderzoek naar de dynamische biodiversiteit van soorten behoort tot de drie belangrijkste benaderingen in de studie van biodiversiteit. Onze impact op de kennis van biodiversiteit neemt toe naarmate we erin slagen de kwaliteit van ons onderzoek te versterken. Daartoe werken we aan de ontwikkeling van onze mensen en onze faciliteiten, maar ook aan de versterking van het biodiversiteitsonderzoek als zodanig.

#### *Ontwikkeling onderzoeksgroepen*

Het onderzoek is georganiseerd in zes onderzoeksgroepen en spitst zich toe op vier thema's: systematiek (taxonomie), evolutie van kenmerken, interacties tussen soorten en dynamiek van biodiversiteit. Het onderzoek laat een gestage groei zien. In de eerste 6 maanden zijn 110 SCI publicaties verschenen, in de tweede helft van 2017 is dat aantal verdubbeld tot 220. Daarmee is de stijgende lijn die we tot 2016 hadden, weer voortgezet. Hiernaast publiceren onze onderzoekers ook artikelen in niet-SCI tijdschriften, boeken en hoofdstukken in boeken. Vorig jaar stelden we vast dat de relevantie van ons onderzoek toeneemt aangezien het aantal citaties naar onze publicaties in de drie voorafgaande jaren significant was gegroeid (meer dan 300 meer dan 2015). We zijn blij te kunnen rapporteren dat deze groei in 2017 is gehandhaafd met 1.544 citaties naar de publicaties in de periode 2014-2016.

Het gaat ook nog steeds goed met Naturalis op het gebied van hoger onderwijs. In 2017 is in totaal 11.431 uren in onderwijs geïnvesteerd (in onderwijsbelastingsuren (OBU) – cursorisch onderwijs en begeleiding BSc stages). Dit is nagenoeg gelijk aan de prestatie in 2016. Wederom is in toenemende mate onderwijs geleverd aan andere universiteiten en hogescholen, terwijl dat aan onze partneruniversiteiten iets is verminderd. Uit evaluaties blijkt dat ons onderwijs nog altijd goed wordt beoordeeld door de deelnemende studenten. Daarnaast bedroeg de begeleiding van MSc's, wat formeel in onze afspraken niet onder onderwijs wordt gerekend, ook nog eens 4.717 OBU. Studenten weten Naturalis in alle fases van hun studie te vinden.

Al met al zit er een positieve continuïteit in onze onderwijsbelasting en dit blijft een zeer goede ontwikkeling. We zijn er in geslaagd om deze positie ten tijde van de fusie en de tijdelijke huisvesting te consolideren en uit te breiden naar andere partijen. De met de partneruniversiteiten (UL, WUR, UvA) afgesproken onderwijsinzet van 15% wordt nog steeds behaald. De huidige inzet komt overeen met 15% van 36,16 fte vaste staf. De onderwijsstrategiegroep besteedt veel aandacht aan de anticipatie op voorziene afname van en veranderingen in de wetenschappelijke staf, qua inhoud en omvang.

#### *Nationale kennisagenda*

In lijn met de strategie zoals in 2016 is uitgestippeld, hebben we in 2017 gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit en impact van ons onderzoek door enerzijds een grotere nadruk te leggen op maatschappelijke relevantie en anderzijds door het versterken van samenwerkingsverbanden. Begin 2017 heeft staatssecretaris Sander Dekker de door

Naturalis geïnitieerde nationale kennisagenda voor onderzoek naar biodiversiteit, ecologie en evolutie *Nature4Life* in ontvangst genomen. De agenda werkt niet alleen prioriterend, maar versterkt ook de onderlinge samenwerking tussen kennisinstellingen in ons veld. Veel van de betrokken instellingen namen ook deel in de gezamenlijk ontwikkelde aanvraag voor het project NIEBA<sub>fw</sub>, gericht op onderzoek naar soorten en biologische processen in zoet water. In brede zin heeft Naturalis zich in 2017 actiever opgesteld in het vragen van aandacht voor het behoud van biodiversiteit. Dit uitte zich in het organiseren van het Groene verkiezingsdebat en in de betrokkenheid bij Groene Cirkels en het Deltaplan voor het biodiversiteitsherstel. Ook is gewerkt aan de voorbereiding van een wetenschappelijk symposium over de desastreuze effecten van slangenbeten, die wereldwijd jaarlijks voor duizenden doden zorgen. Internationaal zijn we actief geweest in Brazilië, Bhutan en Indonesië, onder meer in het organiseren van veldwerk en gezamenlijke workshops met lokale onderzoeksinstituten.

#### *Werving externe middelen onderzoek en onderwijs*

In totaal hebben we in 2017 met 53 projecten € 3,64 mln. verdiend<sup>4</sup>. Enkele grote projecten die in 2017 zijn toegekend zijn: NWO Veni beurzen voor *Changing invaders: How introduced rats have changed during their colonization of Pacific islands* van Alexandra van der Geer en *Using large benthic Foraminifera to identify evolutionary potential of reef-dwelling calcifiers in a changing ocean* van Martina de Freitas Prazeres, een NWO Vidi beurs voor *Studying Homo erectus Lifestyle and Location (SHeLL): an integrated geo-archaeological research of the hominin site Trinil on Java* van José Jordens en een Europese subsidie uit het MSCA-ITN-ETN programma voor *Molecular identification of Plants* van Barbara Gravendeel.

Tevens is er € 235.000 aan middelen geworven die financieel niet via Naturalis worden afgewikkeld. Hieronder worden middelen verstaan die wel de Naturalis onderzoekscapaciteit direct doen versterken, maar niet in de exploitatie van Naturalis zichtbaar zijn. Het beste voorbeeld hiervan zijn de promovendi die naar Naturalis komen voor vier jaar op een beurs uit het thuisland. Het salaris wordt direct aan de promovendus betaald en loopt niet via Naturalis.

Om een beeld te krijgen van de capaciteit die nodig is om deze resultaten te bereiken is het goed om te vermelden dat naast deze gehonoreerde projecten er ook aanvragen worden gedaan die niet worden gehonoreerd. Als we ons richten op de majeure projecten zijn er dit jaar 40 grotere aanvragen niet gehonoreerd (voornamelijk NWO - Veni en EU aanvragen). Samen hadden deze aanvragen met betrekking tot de uitbreiding onderzoekscapaciteit een totaal Naturalis budget van € 14,5 mln. Daarnaast zijn er nog 28 aanvragen in afwachting van een uitslag. Deze aanvragen betreffen voor Naturalis een totaal budget van € 19,8 mln., waarvan € 739.000 niet via Naturalis worden afgewikkeld.

## **Publieksgerichte en educatieve activiteiten**

### *Tentoonstellingen en publieksactiviteiten*

Met 214.000 bezoekers is het totale bezoekaantal 7% hoger dan begroot. Gezien de beperkte mogelijkheden van de exploitatie van het Pesthuis als tijdelijk museum, is dat een goed resultaat. Het grootste deel van dit aantal kwam voor de tentoonstelling *T. rex in town* in de eerste 5 maanden van het jaar. De tentoonstellingen in de zomerperiode en in het najaar (resp. *Op Expeditie met Naturalis / Wildlife Photographer of the Year* en *GIF*) trokken - zoals verwacht - veel minder bezoekers. Nadelig was dat voor de opbouw van nieuwe tentoonstellingen er telkens een korte periode van sluiting noodzakelijk was. Het schoolbezoek was aanmerkelijk hoger dan verwacht. Met name het bezoek van voortgezet onderwijs was hoger dan voorzien.

In de loop van het jaar zijn onder de titel Naturalis After Dark 12 bijeenkomsten (7 Kruisbestuiving-flitscolleges, 1 Halloween Science Horror Night, 1 Cocktails & Dinosaurs, 1 Cocktails & Cobras, 1 Naturalis After Dark TU Delft en 1 Presentatie De Meerkoet i.s.m. uitgeverij Atlas Contact) georganiseerd. Met de After Dark formule weten we een ander publiek te bereiken en kunnen we ook andere onderwerpen en invalshoeken kiezen in onze valorisatie-activiteiten.

<sup>4</sup> Als het een project met meerdere partners betreft, is hier alleen dat deel van het budget meegenomen dat Naturalis toekomt en niet het totale projectbudget ook al is Naturalis de coördinator van het gehele project en ontvangt het de gehele subsidie om vervolgens verder te distribueren.

De expositie rond het fossiel van *tyrannosaurus rex* Trix is onmiddellijk na de sluiting van *T. rex in Town* als reizende tentoonstelling naar Salzburg in Oostenrijk verhuisd, waar deze tot 16 oktober was te zien. Vanaf 1 november staat Trix in Cosmo Caixa in Barcelona.

### Educatie

In 2017 ontwikkelden we educatieve programma's voor twee tentoonstellingen: familieactiviteiten voor *Op Expeditie met Naturalis* en zowel school- als familieactiviteiten voor de *GIF!-tentoonstelling*. Ook werden de educatieve programma's van *T. rex in Town* aangeboden. Tijdens *T. rex in Town* hadden we 4 programma's/workshops voor BO en 4 voor VO en 1 online gastles. Tijdens *GIF!* hadden we 5 programma's/workshops voor BO en 5 voor VO. Aan het eind van het jaar zijn we gestart met het ontwikkelen van de educatieve activiteiten voor het nieuwe museum. We hebben dit jaar ook onze manier van werken verder ontwikkeld. In een eigen invulling van de SCRUM-methodiek werken we in sprints van 6 weken met het hele team aan 2 of meerdere educatieve activiteiten die na afloop daarvan minimaal 2 keer getest zijn en volledig klaar voor productie.

In oktober 2017 werd de Natuurwijzer gelanceerd. De Natuurwijzer is een online platform dat kinderen en onderwijsinstellingen de mogelijkheid biedt om ook buiten het museum meer te ontdekken en leren over de rijkdom van de natuur. De Naturalis Natuurwijzer werd gelanceerd in de aanloop naar de nieuwe tentoonstelling *GIF!* en daarom is er een speciaal thema *GIF!* opgenomen, zodat men naast een museumbezoek nog veel meer kan ontdekken en leren over giftige dieren en planten. De Natuurwijzer is een groeiend platform, de komende anderhalf jaar worden steeds meer onderwerpen en informatie toegevoegd. [www.naturalis.natuurwijzer.nl](http://www.naturalis.natuurwijzer.nl)

Belangrijk was de toekenning door de Postcode Loterij van € 3,1 mln. steun aan twee projecten van natuurorganisaties Natuur & Milieu, IVN en LandschappenNL om wilde bijen in Nederland te redden. Naturalis is kennispartner in de projecten en verantwoordelijk voor het *citizen science* deel. Flankerend hebben we ook financiering geworven om samen met musea verenigd in de SNNC<sup>5</sup> een tijdelijke tentoonstelling te ontwikkelen voor voorjaar tot najaar 2018.

### Verwonderpaspoort

Het Verwonderpaspoort won dit jaar de Museumeducatieprijs voor het beste museale educatieproject van Nederland. In 2017 maakten 38 van de 41 schoollocaties in Leiden met een of meer klassen gebruik van het Verwonderpaspoort. Het tweede deel van het jaar stond in het teken van de borging en uitbreiding van het Verwonderpaspoort vanaf 2018. De coördinatie wordt vanaf april 2018 overgenomen door Stichting Naar Buiten!. De gemeente Leiden heeft € 100.000 gereserveerd voor 2018 - 2020 en ook de schoolbesturen en andere partners gaan bijdragen.

### Leren doe je samen

De educatieve samenwerking van de musea verenigd in de SNNC en de Hortus botanicus Leiden resulteerde in verschillende succesvolle trainingdagen voor ontwikkelaars en begeleiders, met als hoogtepunt de training op 11 september waar in het Museon 130 museumprofessionals een dag aan de slag gingen met onderwerpen als onderzoekend leren en vragen stellen.

Op verschillende momenten verzorgden we educatieve trainingen voor educatief en publieksbegeleiders en vrijwilligers. Hierbij zijn de professionele leergemeenschappen van educatief begeleiders een vermelding waard. In kleine groepjes werken zij aan de eigen professionalisering. Een heel bijzonder project is Onderzoeken in Teams, waarbij ontwikkelaars en begeleiders samen een klein onderzoek opzetten en uitzetten. We publiceerden hierover, in Spokes Magazine van Ecsite<sup>6</sup>.

In 2017 waren we ook nauw betrokken bij academisch onderzoek aan leren. Een bijzondere vermelding is er voor het onderzoek van Dylan van Gerven naar de beleving van authenticiteit, i.s.m. Universiteit Leiden.

<sup>5</sup> Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties

<sup>6</sup> <http://www.ecsite.eu/activities-and-services/news-and-publications/digital-spokes/issue-27#section=section-indepth&href=/feature/depth/research-minded-education-science-museums>

## ICT en algemene zaken

### *Huisvesting*

Naturalis was in 2017 gehuisvest in tijdelijke huisvesting op meerdere locaties verspreid over Leiden en omgeving. De vaste accommodatie aan de Darwinweg wordt momenteel grondig gerenoveerd en uitgebreid. Het pand is tijdens de verbouwing niet in gebruik, met uitzondering van de collectietoren die zeer beperkt toegankelijk is. Er wordt in verband met de verbouwing beperkt onderhoud gepleegd aan het pand. In de panden die gehuurd worden, neemt de stichting het huurdersdeel van het onderhoud voor haar rekening.

Het bouwproject voor de renovatie en uitbreiding van het gebouwencomplex is in 2017 op volle kracht in uitvoering gekomen. Nadat in april feestelijk de laatste paal de grond was ingegaan, werden al snel de eerste contouren duidelijk van het nieuwe museumgebouw en laboratoriumgebouw. De aansluiting met de loopbrug naar het Pesthuis is losgekoppeld en ook de grondige renovatie van het oude museumgebouw is inmiddels ver op gang. Het project heeft per einde 2017 te maken met een beperkte vertraging, voornamelijk als gevolg van de sterk aangetrokken bouwmarkt. Dit heeft geleid tot een tekort aan geschoold personeel en materieel.

Tegelijkertijd werden de Collectietoren en de Pesthuis-installaties beheerd in een omgeving die aan bouwactiviteiten onderhevig was. Hiervoor zijn samen met de betrokken gebruikers procedures en werkwijzen ontwikkeld om de toegankelijkheid zoveel mogelijk te waarborgen. Hierbij is nadrukkelijk veel aandacht voor het veilig en verantwoord betreden van de bouwplaats.

Na 114 jaar gebruik is het gebouw aan de Raamsteeg opgeleverd aan het Rijksvastgoedbedrijf. De andere panden zijn beheerd of aangepast om werkruimten en depot-faciliteiten te bieden voor de voorbereidingen van de nieuwe tentoonstelling.

Door de ARBO-organisatie is in 2017 een voorlichtingscampagne gestart om de veiligheidsonderwerpen uit de permanente RI&E uit te rollen binnen de organisatie, met als focus de periode van verbouwing tot ingebruikname nieuwbouw.

### *Algemene Zaken*

De organisatie, infrastructuur, service en kennis zoals die de afgelopen beleidsperiode in de sector ICT & Algemene Zaken is opgebouwd, is in 2017 sterk ingezet voor de opbouw van de tijdelijke tentoonstellingen. Zowel in de laatste periode van *T. rex in Town*, de opbouw van *T. rex on Tour* in Salzburg, de inrichting van het Zomerprogramma en *GIF*, als bij grote sponsorevenementen is een groot deel van de resources van de sector ingezet om de geplande programma's op te leveren.

### *ICT*

Op het gebied van IT zijn in 2017 de mogelijkheden om de gegevens uit de collectie en het onderzoek te beheren en te publiceren verder uitgebreid. Voornamelijk door de implementatie van het LIMS, een archiefsysteem, de vernieuwing van de Netherlands Biodiversity API en het Naturalis Bioportal. Met het verder inzetten van de eigen Linnaeus software voor het vastleggen en publiceren van soorten-informatie, is de biodiversiteitsinformatie-infrastructuur verder verstevigd.

Ook is in 2017 veel activiteit van de IT-afdelingen gericht op nationale en internationale samenwerking op het gebied van digitale informatie en e-infrastructuur. De platforms van Observation.org en Xeno-Canto zijn toegevoegd aan de IT-systemen. De publicatie en verbinding van onze biodiversiteitsdata in internationale onderzoeks-infrastructuur is verder uitgebreid door het toevoegen van ons gescand materiaal op BHL, door de digitale ontsluiting van 100% van de collectie met de data over bewaareenheden, en door de publicatie van het Nederlands Soortenregister op GBIF. In 2017 is ondersteuning aan NLBIF gegeven voor het opschonen van databases, het publiceren van databases, Het aanleveren van rapportages en het delen van kennis.

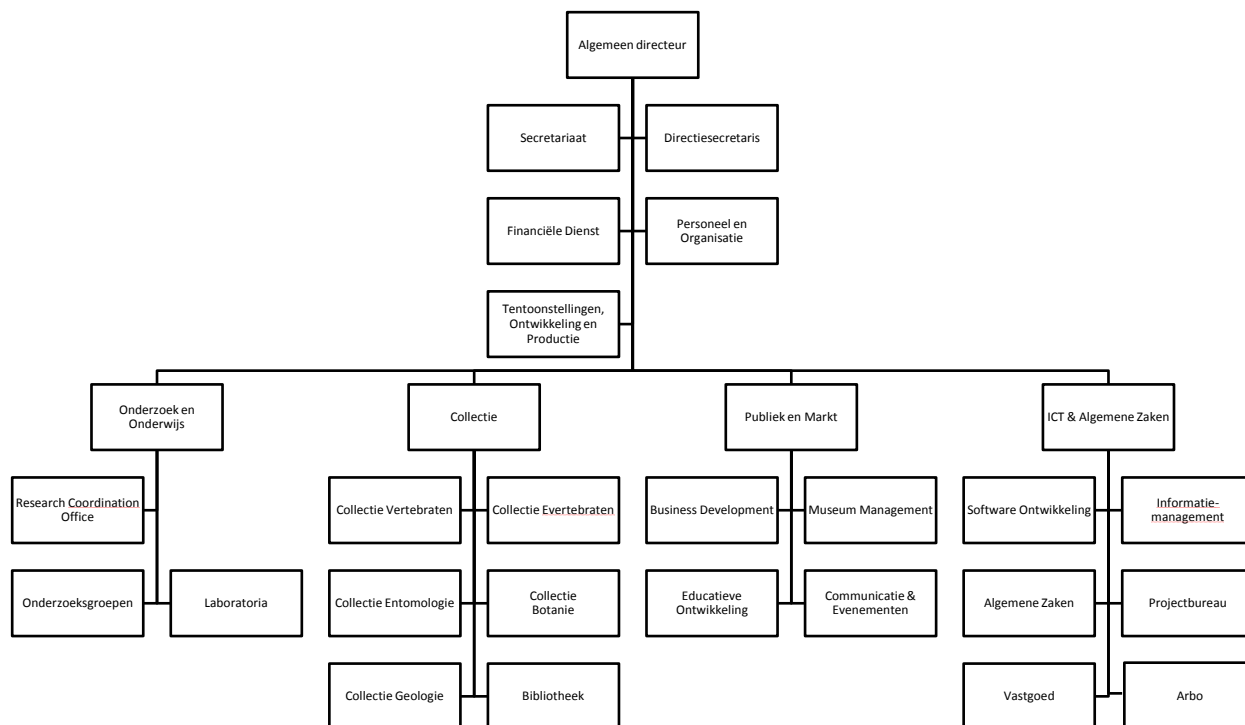
Voor de National Roadmap for Large-Scale Research Infrastructure is voor de aanvraag NIEBA<sub>fw</sub> gewerkt aan een ontwerp voor een IT-architectuur gebaseerd op de bij Naturalis aanwezige cloud-infrastructuur in combinatie met de services van SURF.

Ook is de samenwerking met museum Boerhaave op het gebied van IT verder uitgebreid, waarbij de IT infra voor de vernieuwde tentoonstelling is opgeleverd.

Naast het verder bouwen aan het verstevigen van de organisatie, infrastructuur, beheer, service en kennis in de sector ICT & Algemene Zaken, zal in 2018 de focus liggen op werkzaamheden en projecten die te maken hebben met de nieuwbouw. 2018 is het jaar waarop wij de definitieve inrichting en het toekomstig beheer vormgeven. Alle projecten en wijzigingsverzoeken zullen op basis van deze focus worden geprioriteerd.

## Personeel en organisatie en talentontwikkeling

Organigram per 31 december 2017



De organisatie had in 2017 een gemiddelde omvang van 230 fte.

In 2017 is de implementatie van het carrièrepad voor de sector Onderzoek & Onderwijs doorgezet. Een helder loopbaanpad met duidelijke criteria en investering in de bijbehorende opleiding en training is van groot belang voor de ontwikkeling van onze huidige en beginnende onderzoekers. Dit past bij Naturalis als internationaal gerenommeerd onderzoeksinstituut en biedt aansluiting bij de (inter)nationale onderzoekswereld.

Een leiderschapstraject voor de ontwikkeling van het *middle management* is in 2017 afgerond en zal in 2018/2019 een vervolg krijgen. Verder hebben we gebouwd aan de ontwikkeling van de organisatie door een verandering in de overlegstructuur waarbij de beleidsvorming lager in de organisatie komt te liggen. Deze overlegstructuur is geëvalueerd en zal in 2018 worden vertaald naar een verbeterde vorm.

In 2017 is geïnvesteerd in de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers, aansluitend op beleids- en opleidingsplannen en individuele wensen. Het budget van 1% van de loonsom is hiertoe volledig ingezet.

De eerste fasen van de implementatie van het personeelsinformatiesysteem zijn afgerond, de bestaande P&O processen salaris-, verlof- en verzuimadministratie en de indiensttreding van betaalde medewerkers zijn nu geautomatiseerd, wat de efficiency heeft vergroot.

Er is in 2017 een start gemaakt met versterking van de 1e lijns advisering en een heldere taakverdeling binnen de afdeling. Een strakkere sturing is ingezet op kaders en richtlijnen vanuit P&O.

#### Arbo

Naturalis ligt op koers in het wegwerken van de achterstanden in veilig en gezond werken.

In 2017 is geïnvesteerd in het structureel borgen en internaliseren van veilig werken in de uitvoering, o.a. middels opleiding en communicatie (ook gericht op actiever en structureel eigenaarschap) en afspraken over risicocategorieën in collectie, processen en werkruimtes in de nieuwbouw, als basis voor inrichting en gebruik van de werkplekken en depots. Ook op het gebied van Arbo is flink geïnvesteerd in opleiding en training.

#### Internationalisering

Naturalis opereert in al zijn functies in een internationaal netwerk. Het museum is actief lid van het Europese netwerk van science centers en natuurmusea Ecsite. Ook neemt Naturalis deel aan het Europese Consortium of European Taxonomic Facilities (CETAF), waar o.a. gezamenlijke standaarden worden ontwikkeld en ingevoerd voor beheer van natuurhistorische collecties. Met de grote natuurhistorische musea in Londen, Parijs en Berlijn loopt een samenwerking welke zal leiden tot een gezamenlijke beschikbaarstelling en ontsluiting van collectiedata. Amerikaanse musea hebben zich aangesloten bij dit initiatief. Naturalis is lid van de internationale natuurorganisatie IUCN.

Internationalisering in de wetenschapsfunctie is een vanzelfsprekendheid. Nagenoeg alle publicaties, zoals hierboven vermeld, zijn tot stand gekomen in samenwerking met wetenschappelijke collega's in het buitenland, vaak in Europese onderzoeksconsortia.

## 2.5. Governance

### Bestuur en raad van toezicht

#### *Bestuur en directie*

Het bestuur van de stichting was gedurende het gehele verslagjaar statutair opgedragen aan de directie, in de persoon van de heer drs. E.J.F.B. (Edwin) van Huis, algemeen directeur.

- de heer drs. E.J.F.B. (Edwin) van Huis (1958)  
Datum van aantreden: 1 juni 2011  
Vicevoorzitter raad van toezicht Paradiso; Lid algemeen bestuur Kunsten '92; Lid van het bestuur van het Caribbean Netherlands Science Institute; Lid van het bestuur van het Rathenau Instituut; Lid van de Commissie Natuur van het Prins Bernhard Cultuurfonds.

#### *Raad van toezicht*

De raad van toezicht bestaat uit zeven leden. Het profiel van de raad is vastgelegd in het Reglement van de raad van toezicht (2012), waarin de vereiste kwaliteiten van de leden worden beschreven. Op basis van dat profiel stelt de raad van toezicht profielschetsen op voor zijn individuele leden en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, in een vergadering van raad en algemeen directeur na of deze nog voldoen en stelt deze zo nodig bij gelet op de actuele omstandigheden. Bij de voordracht van raadsleden richt de raad zich op het profiel. Leden van de raad worden geacht in staat te zijn en over voldoende tijd te beschikken om het beleid van de directie en de algemene gang van zaken binnen de stichting tijdig en op adequate wijze te controleren.



- de heer mr. drs. L.C. (Elco) Brinkman (1948), voorzitter  
Fractievoorzitter CDA in Eerste Kamer der Staten-Generaal; President-commissaris Rabo Vastgoedgroep; Commissaris Van Nieuwpoort (Zand, Grind en Beton) Groep; President-commissaris Struik Food Group; Commissaris BMC Beleidsadvies en Management Consultants voor de publieke sector; Commissaris Dasym Emesa (internetveilingen); President-commissaris Cultuurfonds Triodos Bank; Voorzitter Bestuur Lucas van Leyden Mecenaat (sponsoring Museum Lakenhal); Voorzitter Raad van Advies RAI Vereniging; Voorzitter Bestuur De Ateliers.
- de heer dr. J.E. (Ernst) van den Ende (1962), voorzitter auditcommissie  
Algemeen directeur Plant Sciences Group Wageningen University & Research; Lid Topteam Tuinbouw en Uitgangsmaterialen; Lid bestuur Stichting Mibiton; Lid bestuur Dutch Tech Centre for Life Sciences; Voorzitter bestuur Stichting Startlife; Lid bestuur Stichting Seed Valley; Lid bestuur Greenport Westland-Oostland; Lid Science Advisory Panel, Plant & Food Research (New Zealand).
- mevrouw C.M. (Carolijn) Borgdorff (1967)  
Producent-directeur Moondocs B.V.
- mevrouw mr. drs. H.P. (Henriëtte) van Baalen (1964)  
Advocaat en Mediator arbeidsrecht, Partner De Clercq Advocaten en Notarissen Leiden en Den Haag; Commissaris Raad van Commissarissen Rabobank Groene Hart Noord; Bestuurslid juridische zaken bij de Stichting Eredivisie basketbal.
- de heer drs. A.C. (Arjen) Dorland MBA (1955), lid auditcommissie  
Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Group N.V. en ABN AMRO Bank N.V.; Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Essent N.V.
- de heer prof. dr. P.H. (Peter) van Tienderen (1958)  
Hoogleraar Experimental Plant Systematics aan het Institute for Biodiversity and Ecosystem Dynamics (IBED), tevens decaan aan de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van de Universiteit van Amsterdam; Lid subcommissie Landbouw van COGEM; Bestuurslid Stichting Pinetum Blijdenstein, Hilversum; Bestuurslid Netherlands Ecological Research Network (NERN); Projectleider van de the Dutch LifeWatch initiative.

	Benoemd	Einde eerste termijn	Maximale zittingsduur tot
dhr. E. Brinkman	2014	2018	2021
dhr. E. van den Ende	2014	2018	2021
mw. C. Borgdorff	2014	2018	2021
mw. H. van Baalen	2014	2018	2021
dhr. A. Dorland	2015	2019	2022
dhr. P. van Tienderen	2015	2019	2022
vacature			

### Ondernemingsraad

Per 31 december 2017 heeft de OR de volgende samenstelling:

- dhr. T. Kretzschmar, voorzitter
- mw. D. de Haan, secretaris
- dhr. S. Schrama
- mw. B. Filali
- mw. E. Duijm
- mw. D. Meuleman
- dhr. F. van der Klauw
- dhr. L. Willemse
- dhr. T. de Wit

### *Vergaderingen*

De directie heeft 13 overlegvergaderingen gehad met de ondernemingsraad. De ondernemingsraad vergaderde op 29 juni en 7 december 2017 met een delegatie van de raad van toezicht. Naast behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen als het jaarverslag en de begroting, heeft de ondernemingsraad veel aandacht besteed aan de personele zaken, de arbeidsomstandigheden en de (tijdelijke) huisvesting. De ondernemingsraad heeft een advies uitgebracht over herinrichting van Team Commerciële Zaken en over Business Development. De raad heeft instemmingsbesluiten afgegeven over het Arbobeleidsplan 2.0, het werken met AFAS en het Beleid Rooster- en bereikbaarheidsdiensten.

### **Scientific Advisory Board**

Op het gebied van het wetenschappelijke beleid laat de algemeen directeur zich bijstaan door de *Scientific Advisory Board* (SAB) in de zin van artikel 13 van de statuten. In 2017 is afscheid genomen van het lid Bert Visser en is Eric Schranz welkom geheten als nieuw lid. In 2017 is de SAB eenmaal samengekomen en wel op 9 juni. Op de agenda stonden onder meer de volgende onderwerpen: ontwikkeling van de onderzoeksgroepen, nationale en internationale positionering van Naturalis, Naturalis als grootschalige onderzoeksinfrastructuur en de strategie Naturalis Collectie.

### **Museale adviesraad**

Op het gebied van het museale beleid laat de algemeen directeur zich bijstaan door de *Museale adviesraad* in de zin van artikel 13 van de statuten. In 2017 is de Museale adviesraad niet bijeengewest.

### **Verbonden partijen**

De wetenschappelijk directeur prof. dr. E.F. (Erik) Smets was gedurende het gehele verslagjaar wetenschappelijk directeur van de Gemeenschappelijke Regeling het Nationaal Herbarium Nederland. Ontbinding van deze Regeling is voorzien. Hij was tevens voorzitter van de Stichting Rijksherbariumfonds dr. E. Kits van Waveren. Beide partijen zijn niet in de jaarrekening van Naturalis geconsolideerd, conform de vrijstelling zoals opgenomen in het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2017-2020.<sup>7</sup>

### **Governance Code Cultuur**

De stichting Naturalis Biodiversity Center, gevestigd te Leiden, wordt sinds 1995 bestuurd volgens het 'raad-van-toezicht-model' waarbij het bestuur is belegd bij de algemeen directeur. De doelstelling van de stichting luidt conform artikel 3, lid 1 en 2 van de statuten: "De stichting is een permanente instelling in dienst van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoeg. De stichting heeft ten doel het verwerven en verspreiden van kennis over en inzicht in de natuurlijke diversiteit op aarde in heden en verleden, de ontwikkeling van de aarde als natuurlijk systeem en de plaats van de mens daarin."

Het bestuur en raad van toezicht onderschrijven de negen principes zoals beschreven in de Governance Code Cultuur en passen deze toe. Hieronder geven we aan hoe Naturalis voldoet aan de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur (hierna: de Code).

#### **Principe 1: Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.**

- Naturalis is bekend met de Code.
- De manier waarop Naturalis de principes toepast, sluit aan bij de doelstelling, aard en omvang van de organisatie. De Code is besproken in een vergadering van de raad van toezicht en directie. Wanneer Naturalis afwijkt van een principe of praktijkaanbeveling, wordt daarvan in het bestuursverslag melding gemaakt.

<sup>7</sup> De afdelingen 1, 11, 12, 13, 14, 15 en 16 van Boek 2 Titel 9 BW zijn niet van toepassing op de jaarlijkse verantwoording.

- In het bestuursverslag wordt gemeld dat Naturalis de Code toepast en worden eventuele wijzigingen op het gebied van de governance gemeld.
- De verslagen met de informatie over de toepassing van de Code staan op de website.

**Principe 2: Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.**

- Bij de verzelfstandiging van de rijksgesubsidieerde musea in de jaren negentig van de vorige eeuw is zorgvuldig onderzocht welk besturingsmodel het beste zou passen bij de verzelfstandigde musea (zie Verzelfstandiging Rijksmusea c.a. Achtergronden en documenten, een publicatie van het (toenmalige) Ministerie van VWC, Rijswijk 1 juli 2014, in het bijzonder hoofdstuk 2 'Rechtsvorm').
- Naturalis is bij haar verzelfstandiging in 1995 ondergebracht in een stichting met een 'raad-van-toezicht-model'. De directie vormt het bestuur van de stichting, de algemeen directeur is statutair bestuurder.
- In 2010 is het model geëvalueerd ter voorbereiding op de statutaire samenvoeging van de stichting met het Nationaal Herbarium Nederland en het Zoölogisch Museum Amsterdam. De conclusie was dat het model het beste is voor een organisatie met de aard en omvang van Naturalis.
- De statuten waren op het moment van publicatie van de Code (2014) in lijn met de Code en hoefden daarom niet te worden gewijzigd. In 2017 zijn de statuten gewijzigd en de reglementen geëvalueerd. Hierbij is het recht op voordracht van leden van de raad van toezicht door de drie partneruniversiteiten geschrapt en in plaats daarvan is in de profielschets van de raad van toezicht opgenomen dat minstens twee leden van de raad zich kwalificeren op het deskundigheidsgebied wetenschappelijk onderzoek en onderwijs.
- Waar dit relevant is, wordt expliciet vermeld dat de algemeen directeur het bestuur van de Stichting Naturalis Biodiversity Center is.

**Principe 3: Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.**

- In 2012 is een Directiereglement opgesteld dat is goedgekeurd door de raad van toezicht.
- Naturalis hanteert een risicomodel dat periodiek wordt geactualiseerd en besproken met de auditcommissie en de raad van toezicht. In de jaarrekening wordt verslag gedaan van het systeem van risicobeheersing en controle.
- De algemeen directeur vergadert in principe tweewekelijks aan de hand van een agenda met het managementteam. Van deze vergaderingen worden verslagen gemaakt. Nieuws uit de vergaderingen wordt intern verspreid.
- De algemeen directeur is de bestuurder die het overleg met de ondernemingsraad voert. Er zijn in principe elke drie weken overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Wanneer daartoe aanleiding is, wordt tussentijds overlegd.
- Medewerkers kunnen onregelmatigheden melden.
- De directie vergadert in principe viermaal per jaar met de raad van toezicht. Wanneer daartoe aanleiding is, wordt vaker vergaderd. De afspraken over inhoud, frequentie en informatievoorziening van de raad van toezicht zijn vastgelegd in het Directiereglement en het Reglement raad van toezicht.

**Principe 4: De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk.**

- Naturalis valt onder de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en meldt de beloningsinformatie van de bestuurders daarom in het bestuursverslag.
- De raad van toezicht houdt bij het vaststellen en aanpassen van de bezoldiging rekening met de maximumbeloning conform de WNT.

**Principe 5: De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.**

- Sinds 2012 heeft de raad van toezicht een Reglement waarin de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze zijn vastgelegd.
- In de financiële verantwoording wordt een bericht van de raad van toezicht opgenomen waarin de raad rapporteert hoe hij invulling heeft gegeven aan zijn taken en verantwoordelijkheden.
- De raad van toezicht vergadert minimaal viermaal per jaar met de directie. Wanneer daartoe aanleiding is, wordt vaker vergaderd.
- Er is buiten de vergaderingen frequent contact tussen de raad van toezicht en de algemeen directeur. De raad van toezicht hecht er ook aan om een goed contact te onderhouden met de organisatie. Tweemaal per jaar overlegt de raad met (een delegatie van) de ondernemingsraad. Binnen de raad van toezicht is één lid aangewezen om te fungeren als aanspreekpunt voor de ondernemingsraad.

- De voorzitter en een ander lid van de raad van toezicht voeren jaarlijks een gesprek met de algemeen directeur over diens functioneren.
- De raad van toezicht heeft een auditcommissie. De auditcommissie heeft tot taak de besluitvorming van de raad van toezicht ten aanzien van (het toezicht op) het financiële en het risicobeleid voor te bereiden.

**Principe 6: De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.**

- De raad van toezicht bestaat uit minimaal zeven en maximaal negen leden. In 2013 heeft de raad besloten de omvang op het aantal van zeven leden te handhaven.
- In zijn profielschets heeft de raad van toezicht beschreven welke eisen worden gesteld aan de samenstelling van de raad, zodat hij zijn werk naar behoren kan doen en zodat hij voldoet aan de eisen van de Code. Aan de leden worden algemene eisen gesteld waaraan alle leden moeten voldoen. Daarnaast zijn er specifieke eisen op het gebied van kennis en deskundigheid die aan de individuele leden worden gesteld.
- Herbenoemingen van leden zijn geen automatisme. Bij iedere herbenoeming wordt een afweging gemaakt, mede op basis van de profielschets.
- De vacatures in de raad van toezicht worden openbaar gemaakt op de website van de stichting.
- De – statutair vastgelegde – maximale zittingstermijn van de leden van de raad van toezicht is zeven jaar. Er is een rooster van aftreden dat wordt opgenomen in het jaarverslag.

**Principe 7: De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.**

- Kandidaat-leden worden tevoren geïnformeerd over de inzet die van hen wordt verwacht. Van leden wordt verwacht dat zij in principe alle vergaderingen bijwonen, tenzij er zwaarwegende redenen zijn die dit niet mogelijk maken. In zijn jaarlijkse bericht doet de raad van toezicht melding van de aanwezigheid bij vergaderingen.
- Leden van de raad van toezicht ontvangen geen beloning voor het lidmaatschap. Voor de kosten die voor het lidmaatschap worden gemaakt, wordt op verzoek een vergoeding van € 100,00 per bijgewoonde vergadering geboden. In de praktijk wordt dit beperkt gedaan. In het jaarverslag wordt dit vermeld.
- De voorzitter vervult de taken zoals omschreven in de Code.
- De (voorzitter van de) raad van toezicht wordt ondersteund door de directiesecretaris.
- Voormalige directeuren kunnen geen lid worden van de raad van toezicht.

**Principe 8: Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstremming. De raad van toezicht ziet hierop toe.**

- De raad van toezicht vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. Dit gebeurt in ieder geval bij (her)benoeming.
- Nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en de directie worden in het jaarverslag vermeld.
- De Reglementen van de raad van toezicht en de directie bevatten bepalingen over hoe wordt omgegaan met (mogelijke) belangenverstremming.
- In het verslagjaar deden zich geen besluiten voor waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen.
- Naturalis verstrekt aan de leden van de raad van toezicht en de directie geen persoonlijke leningen, garanties e.d.
- Er zijn geen verplichtingen aangaan met aan de leden van de raad van toezicht of directie gelieerde partijen.

**Principe 9: Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.**

- De directie legt in de vier reguliere vergaderingen met de raad van toezicht een financiële (kwartaal)rapportage voor. In deze rapportage wordt inzicht gegeven in de ontwikkeling van de financiële resultaten, de vooruitzichten voor het resterende jaar en de belangrijkste risico's.

- De accountant is aanwezig bij de vergaderingen met de auditcommissie respectievelijk de raad van toezicht waarop de jaarrekening wordt besproken. Tijdens deze vergaderingen wordt ook het accountantsrapport besproken.
- De externe accountant krijgt geen opdrachten vanuit de Stichting die zijn onafhankelijke controle in gevaar zouden kunnen brengen.

## **Code Culturele Diversiteit**

### **Principe A: Visie**

- We achten culturele diversiteit voor onze organisatie relevant. Naturalis houdt zich bezig met het in kaart brengen, bestuderen en uitdragen van natuurlijke diversiteit vanuit de visie dat biodiversiteit een voorwaarde vormt voor ons (voort)bestaan als mens. Niet voor niets spreken we in dit verband vaak over de *rijkdom* van de natuur. Wij zien de mens als onderdeel van de biodiversiteit en bestuderen ook onder meer het effect van de mens op de biodiversiteit. Deze basisuitgangspunten zijn impliciet bepalend voor onze visie op culturele diversiteit. In ons programma richten we ons op het laten zien van de universele waarde van biodiversiteit en op het leren begrijpen daarvan. Ons publieksbeleid richt zich op families en scholen. We werken aan de hand van een doelgroepenbenadering, gebaseerd op waarden en leefstijlen. In ons personeelsbeleid stellen we kwaliteit en competenties voorop, waarbij iedereen – ongeacht achtergrond – gelijke kansen heeft. Naturalis is in toenemende mate een internationale gemeenschap van medewerkers en studenten afkomstig uit tal van landen. Onze partners bevinden zich daar ook.
- Wij hebben vooralsnog geen expliciete visie specifiek voor culturele diversiteit geformuleerd. We zullen in 2018 de relevantie van culturele diversiteit verder onderzoeken.
- Wij hebben onze visie op culturele diversiteit niet vastgesteld. Dit zal in 2018 worden gedaan.

### **Principe B: Beleid**

- We zullen in 2018 op basis van onze vastgestelde visie concrete doelstellingen bepalen.
- We zullen de geformuleerde doelstellingen opnemen in het Jaarplan 2019.
- In het Jaarplan 2019 maken we duidelijk hoe de activiteiten worden uitgevoerd.
- We leggen vast dat de werving, selectie en doorstroom van makers, personeel, toezichthouders en partners zodanig gebeurt dat iedereen ongeacht etnisch-culturele achtergrond gelijke kansen wordt geboden en gelijk wordt behandeld.
- We hanteren een kwaliteitsbegrip dat makers, producenten en publiek niet uitsluit op basis van etnisch-culturele achtergrond.

### **Principe C: Lerend vermogen**

- Vanaf 2019 zal de code jaarlijks worden geëvalueerd. Daarover wordt verantwoording afgelegd in het bestuursverslag.
- Relevante bepalingen van de code zullen vanaf 2019 jaarlijks worden besproken in het managementoverleg.
- Als we vaststellen waar en hoe interculturele competenties relevant zijn, zullen deze deel uitmaken van betreffende functieprofielen en worden meegenomen in de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

### **Principe D: Toezicht en verantwoording**

- Vanaf 2019 zal de code jaarlijks worden geëvalueerd. Daarover wordt verantwoording afgelegd in het bestuursverslag. Dit wordt besproken door de raad van toezicht met de directie.

### **Bezoldiging / WNT**

Het beloningsmaximum conform WNT-norm voor 2017 is € 181.000. Het salaris van de bestuurder, noch dat van enig andere medewerker van de stichting, overstijgt de WNT-norm. Zie voor een toelichting op de bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders de exploitatiepost 24.

### 3. Begroting 2018

BATEN	Begroting
	€
Directe opbrengsten:	
17. Publieksinkomsten	1.413.000
18. Sponsorinkomsten	-
19. Overige inkomsten	131.500
20. Indirecte opbrengsten	708.000
21. Bijdragen uit private middelen	679.500
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>2.932.000</b>
22. Subsidie OCW:	
- Regeling specifiek cultuurbeleid	8.446.000
- Erfgoedwet onderdeel huisvesting	9.423.000
- Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.020.000
- Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	6.265.000
Overige subsidies en bijdragen:	
23. Incidentele publieke subsidies	1.663.000
<b>Totaal subsidies en bijdragen</b>	<b>29.496.500</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>31.749.000</b>
<b>LASTEN</b>	
24. Personeelslasten	16.000.600
25. Huisvestingslasten	4.456.000
26. Afschrijvingen	336.000
27. Aankopen	5.000
28. Overige lasten	8.804.750
<b>Totaal lasten</b>	<b>28.044.350</b>
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	3.704.650
29. Saldo rentebaten/-lasten	(727.000)
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>2.977.650</b>

Het positieve exploitatieresultaat 2018 wordt vooral veroorzaakt door de tijdelijk lagere huisvestingslasten. Na opening van het nieuwe museum is de begroting weer in evenwicht.

## **4. Jaarrekening**

#### 4.1. Balans (na resultaatverwerking)

<b>ACTIVA</b>	2017	2016
	€	€
1. Immateriële vaste activa	-	-
2. Materiële vaste activa	69.802.118	28.422.202
3. Financiële vaste activa	-	-
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>69.802.118</b>	<b>28.422.202</b>
4. Voorraden	166.880	205.993
5. Vorderingen	6.052.642	5.059.580
6. Liquide middelen	25.867.882	23.216.423
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>32.087.404</b>	<b>28.481.996</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>101.889.522</b>	<b>56.904.198</b>
<b>PASSIVA</b>		
7. Algemene reserve	3.904.296	3.880.962
8. Bestemmingsreserve	11.352.600	10.328.104
9. Bestemmingsfonds OCW/EK	48.983	-
10. Egalisatiereserve OCW/OWB	3.026.225	3.094.490
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>18.332.104</b>	<b>17.303.556</b>
11. Voorzieningen	24.000	19.700
12. Langlopende schulden	59.900.000	24.100.000
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>59.900.000</b>	<b>24.100.000</b>
13. Schulden aan leveranciers	9.849.536	5.834.865
14. Belastingen en premies sociale verzekeringen	652.026	736.577
15. Overige schulden	4.647.003	696.667
16. Overlopende passiva	8.484.853	8.212.833
<b>Totaal vlottende passiva</b>	<b>23.633.418</b>	<b>15.480.942</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>101.889.522</b>	<b>56.904.198</b>



## 4.2. Categoriele exploitatierekening

BATEN	2017	2017	2016
	Realisatie	Begroting	Realisatie
	€	€	€
Eigen inkomsten:			
17. Publieksinkomsten	2.309.937	1.576.500	4.156.631
18. Sponsorinkomsten	25.000	200.000	88.245
19. Overige directe inkomsten	240.073	93.000	349.728
20. Indirecte opbrengsten	817.218	716.000	297.905
21. Bijdragen uit private middelen	3.251.912	1.320.000	1.925.508
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>6.644.140</b>	<b>3.905.500</b>	<b>6.818.017</b>
22. Subsidie OCW:			
- Regeling specifiek cultuurbeleid	8.372.085	8.213.885	11.160.046
- Erfgoedwet onderdeel huisvesting	5.901.003	9.205.126	9.292.652
- Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.002.903	2.951.118	-
- Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	6.265.000	6.265.000	6.266.000
23. Incidentele publieke subsidies	1.585.490	180.000	1.877.421
<b>Totaal subsidies</b>	<b>25.126.481</b>	<b>26.815.129</b>	<b>28.596.119</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>31.770.621</b>	<b>30.720.629</b>	<b>35.414.136</b>
<b>LASTEN</b>			
24. Personeelslasten	16.265.137	15.771.000	16.225.431
25. Huisvestingslasten	4.402.634	4.287.676	8.515.586
26. Afschrijvingen	251.261	525.000	2.779.345
27. Aankopen	219.044	5.000	920.379
28. Overige lasten	9.173.014	7.463.274	12.822.797
<b>Totaal lasten</b>	<b>30.311.090</b>	<b>28.051.950</b>	<b>41.263.538</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.459.531</b>	<b>2.668.679</b>	<b>(5.849.402)</b>
29. Saldo rentebaten/-lasten	(430.983)	(156.000)	(124.003)
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>1.028.548</b>	<b>2.512.679</b>	<b>(5.973.405)</b>

Voor de verdeling van het positieve exploitatieresultaat over 2017 wordt verwezen naar paragraaf 5.2. Resultaatbestemming.

### 4.3. Categoriele exploitatierekening en functionele exploitatierekening

alle bedragen in €

functioneel → categoriaal ↓	Totaal	Publieksactiviteiten	Collectiebeheer	Algemeen beheer
<b>BATEN</b>				
17. Publieksinkomsten				
- Entree opbrengsten	1.522.661	1.522.661	-	-
- Overige publieksinkomsten	787.276	787.157	-	119
Totaal publieksinkomsten	2.309.937	2.309.818	-	119
18. Sponsorinkomsten	25.000	25.000	-	-
19. Overige directe inkomsten	240.073	7.360	228.843	3.870
20. Indirecte opbrengsten	817.218	525.407	111.091	180.720
21. Bijdragen uit private middelen:				
- Goede doelenloterijen	1.900.370	1.900.370	-	-
- Private fondsen	1.126.622	21.648	37.963	1.067.011
- Particulieren	221.230	221.230	-	-
- Bedrijven	3.690	-	3.690	-
Totaal bijdrage uit private middelen	3.251.912	2.143.248	41.653	1.067.011
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>6.644.140</b>	<b>5.010.833</b>	<b>381.587</b>	<b>1.251.720</b>
22. Subsidie OCW:				
- Regeling specifiek cultuurbeleid	8.372.085	4.096.243	4.275.842	-
- Erfgoedwet onderdeel huisvesting	5.901.003	944.904	2.957.559	1.998.540
- Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.002.903	-	3.002.903	-
- Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	6.265.000	-	6.265.000	-
Totaal structurele subsidie OCW	23.540.991	5.041.147	16.501.304	1.998.540
23. Incidentele publieke subsidies	1.585.490	-	145.615	1.439.875
<b>Totaal subsidies</b>	<b>25.126.481</b>	<b>5.041.147</b>	<b>16.646.919</b>	<b>3.438.415</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>31.770.621</b>	<b>10.051.980</b>	<b>17.028.506</b>	<b>4.690.135</b>
<b>LASTEN</b>				
24. Personeelslasten	16.265.137	4.061.103	7.725.771	4.478.263
25. Huisvestingslasten	4.402.634	704.976	2.206.583	1.491.075
26. Afschrijvingen	251.261	-	5.572	245.689
27. Aankopen	219.044	-	219.044	-
28. Overige lasten	9.173.014	2.111.922	1.725.924	5.335.168
<b>Totaal lasten</b>	<b>30.311.090</b>	<b>6.878.001</b>	<b>11.882.894</b>	<b>11.550.195</b>
<b>Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.459.531</b>	<b>3.173.979</b>	<b>5.145.612</b>	<b>(6.860.060)</b>
29. Saldo rentebaten/-lasten	(430.983)	-	-	(430.983)
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>1.028.548</b>	<b>3.173.979</b>	<b>5.145.612</b>	<b>(7.291.043)</b>

#### **4.4. Algemene toelichting**

##### **Oprichting**

De Stichting Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis is statutair opgericht op 22 juni 1995 en gevestigd te Leiden. Op 27 maart 2017 zijn de statuten voor het laatst gewijzigd.

##### **Doelstelling en activiteiten**

Conform artikel 3.2. van de statuten heeft de stichting als doel het verwerven en verspreiden van kennis over en inzicht in de natuurlijke diversiteit op aarde in heden en verleden, de ontwikkeling van de aarde als natuurlijk systeem en de plaats van de mens daarin.

##### **Indeling jaarrekening**

De indeling van de jaarrekening is gebaseerd op het *Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2017-2020* van het Ministerie van OCW, zoals gepubliceerd op de website [www.cultuursubsidie.nl](http://www.cultuursubsidie.nl). De richtlijnen in dit handboek sluiten zoveel mogelijk aan op de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640).

De verantwoording over de ontvangst en besteding van bijdragen uit hoofde van de *Kaderregeling exploitatiesubsidies onderzoek en wetenschap* en de *Kaderregeling subsidiëring projecten ten behoeve van onderzoek en wetenschap* is ingericht op basis van overleg met de directies Erfgoed & Kunsten en Onderzoek & Wetenschapsbeleid van het Ministerie van OCW (zie EDOC#680864 d.d. 13-10-2014 en onze e-mail reactie daarop d.d. 28-11-2014). Deze indeling geldt met ingang van de jaarrekening 2014 en is afgestemd met beide beleidsdirecties.

##### **Collectie**

Het overgrote deel van de museale collectie is in eigendom van de Staat der Nederlanden en is daarom niet in de balans opgenomen. De collectie is niet verzekerd.

In de brief van 21 september 2016 (kenmerk: 1057338) heeft de minister de stichting in kennis gesteld van haar besluit om Naturalis vanaf 2017 te belasten met het beheer van de collectie als bedoeld in artikel 2.8 van de Erfgoedwet. Een klein deel van de collectie die Naturalis beheert is, in afwachting van opname in de rijkscollectie, in eigendom van de stichting. Hiertoe behoort materiaal dat is verzameld en nog op naam moet worden gebracht. Het fossiel van *T. rex*, dat in 2014 is verworven, is momenteel eigendom van de stichting. Dit geldt ook voor de aangekochte fossielen van *Triceratops*. Aangezien het de intentie is om deze objecten over te dragen aan de Staat, zijn ze, net als de rest van de rijkscollectie, niet in de balans opgenomen.

## Waarderingsgrondslagen

### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De geformuleerde grondslagen hebben betrekking op de jaarrekening als geheel. De waardering en bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, zijn de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

### Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de exploitatie.

### Schattingswijzigingen

Er heeft een schattingswijziging plaatsgevonden inzake hard- en software. De afschrijvingstermijn van is van 3 jaar naar 5 jaar aangepast. De directie heeft ingeschat dat de economische levensduur van de hard- en software vijf jaar zal bedragen.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in ontwikkeling worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten en een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten.

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

### Vorraden

De voorraden zijn opgenomen tegen aanschafwaarde. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardevermindering.

### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd op de nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

### **Algemene reserve**

De algemene reserve is het gedeelte van het eigen vermogen waarover zonder belemmering door wettelijke of statutaire bepalingen kan worden beschikt voor het doel waarvoor Naturalis is opgericht. Deze reserve wordt aangehouden om de continuïteit van de stichting op langere termijn te waarborgen.

### **Bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met door de directie bepaalde specifieke bestemming.

### **Bestemmingsfondsen**

Bestemmingsfondsen zijn een deel van het Eigen Vermogen waaraan door derden een bepaalde bestedingsmogelijkheid is gegeven. De toerekening aan het bestemmingsfonds OCW/EK wordt bepaald op basis van de richtlijnen in het handboek Verantwoording Cultuursubsidies en Instellingen.

### **Egalisatiereserves**

Egalisatiereserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met door de directie bepaalde specifieke bestemming.

### **Overige voorzieningen**

Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen.

### **Overlopende passiva**

Conform de RJ 221 past Naturalis bij de verantwoording van haar (onderzoeks)projecten de percentage of completion methode toe. De kosten van de projecten lopen via het exploitatieresultaat, projectsubsidies lopen via het exploitatieresultaat voor zover hier kosten tegenover staan. Een verlies wordt genomen zodra dit duidelijk wordt middels het vormen van een voorziening. Een overwinst wordt geboekt in het boekjaar van afronding van het project.

### **Grondslagen voor de bepaling van het saldo baten en lasten**

De subsidie is opgenomen op basis van de beschikkingwijziging gedateerd 7 september 2017, kenmerk 1223402 van het Ministerie van OCW. Dit betreft de subsidie culturele basisinfrastructuur 2017-2020 (BIS) en de subsidie beheer van museale cultuurgoederen op grond van de Erfgoedwet.

De subsidie van OCW/OWB is opgenomen op basis van het subsidiebesluit exploitatiesubsidie 2017 van 14 november 2016, kenmerk 1078185. Hieraan liggen jaarplannen ten grondslag.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben, tenzij anders vermeld. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) heeft Naturalis zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT conform publicatie Staatscourant 6 maart 2014.

#### 4.5. Toelichting balans

##### 2. Materiële vaste activa

	2017	2016
	€	€
Gebouwen en terreinen	1.524.078	1.586.795
Inventaris	1.186.003	1.268.480
Laboratoriumapparatuur	9.642	15.214
Activa in ontwikkeling	67.082.395	25.551.713
	<b>69.802.118</b>	<b>28.422.202</b>

##### Mutatieoverzicht

	Gebouwen en terreinen	Inventaris	Laboratorium- apparatuur	Activa in ontwikkeling	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde begin boekjaar	1.586.795	1.268.480	15.214	25.551.713	28.422.202
Investeringen	-	123.214	-	41.530.682	41.653.896
Aanschafwaarde desinvesteringen	(14.289)	(446.014)	(9.285)	-	(469.588)
Afschrijving desinvesteringen	14.289	424.779	9.285	-	448.353
Afschrijving	(62.717)	(184.456)	(5.572)	-	(252.745)
Boekwaarde einde boekjaar	<b>1.524.078</b>	<b>1.186.003</b>	<b>9.642</b>	<b>67.082.395</b>	<b>69.802.118</b>
Aanschafwaarde	1.953.794	2.346.525	45.491	67.082.395	71.428.205
Cumulatieve afschrijving	(429.716)	(1.160.522)	(35.849)	-	(1.626.087)
Boekwaarde einde boekjaar	<b>1.524.078</b>	<b>1.186.003</b>	<b>9.642</b>	<b>67.082.395</b>	<b>69.802.118</b>

Een aantal activagroepen zijn met ingang van 2017 opnieuw gerubriceerd. De waarden per begin 2017 in de categorieën *Gebouwen en terreinen*, *Inventaris* en *Laboratoriumapparatuur* zijn hierop aangepast, waardoor er in de vergelijkende cijfers eveneens verschuiving heeft opgetreden.

De post *Activa in ontwikkeling* is uit een tweetal posten opgebouwd, te weten:

- Een bedrag van € 63.330.254 inzake de voorbereidings- en ontwerpkosten van de nieuwbouw en de renovatie van het bestaande gebouw aan de Darwinweg. Hierbij gaat het om de kosten van de architect, termijnen van de aannemer en de aankoop van de grond. De totale aanneemsom voor het bouwkundige deel en technische installaties bedraagt afgerond € 62.841.000.
- Een bedrag van € 3.752.141 aan voorbereidingskosten ten behoeve van de vernieuwing van de vaste presentatie inclusief de educatieve programma's.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Bedrijfsgebouwen (t/m 2016)	33,3%
Terreinen	0%
Collectiemeubilair	2,5%
Depots	10%
Laboratoriumapparatuur	20%
Kantoorinrichting	10%
Technische installaties	6,7% - 20%
Computerapparatuur	20%
Transportmiddelen	20%

### **Schattingswijziging**

Onder de post inventaris is de afschrijvingstermijn van hard- en software aangepast van 3 jaar naar 5 jaar.

#### 4. Voorraden

	2017	2016
	€	€
Voorraad museumwinkel	<b>166.880</b>	<b>205.993</b>

#### 5. Vorderingen

	2017	2016
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.763.931	2.978.053
Overlopende activa	953.556	748.988
Debiteuren	792.963	619.737
Overige vorderingen	542.192	712.802
	<b>6.052.642</b>	<b>5.059.580</b>

#### Belastingen en premies sociale verzekeringen

	2017	2016
	€	€
Omzetbelasting	<b>3.763.931</b>	<b>2.978.053</b>

#### Overlopende activa

	2017	2016
	€	€
DHVM Vastgoedmanagement B.V.	226.569	224.083
Pensioenfonds Zorg en Welzijn	168.407	-
Vooruitbetaalde licenties en onderhoudscontracten 2018	60.775	71.052
Vooruitbetaalde licenties en onderhoudscontracten (2019-2020)	56.513	117.288
Mirantis Inc.	53.304	-
Kaleido Holding B.V.	52.229	52.073
Vastgoed Zijlbaan C.V.	45.031	45.031
Raetsheren van Orden	42.769	1.044
B.V. Verhoef R.H.M.	34.854	34.356
Biopartner	24.807	24.441
A.J. van Dijk & L.J.M. Hartman & B. van Dijk	19.959	19.625
SURFmarket B.V.	19.937	-
Rijksvastgoedbedrijf	18.935	18.333
Nog te ontvangen rente	8.641	10.546
Vooruitontvangen facturen inzake tentoonstellingen	-	46.040
Overlopende activa	<b>120.826</b>	<b>85.076</b>
	<b>953.556</b>	<b>748.988</b>



## Debiteuren

	2017	2016
	€	€
Debiteuren	797.963	624.737
Voorziening dubieuze debiteuren	(5.000)	(5.000)
	<b>792.963</b>	<b>619.737</b>

## Overige vorderingen

	2017	2016
	€	€
Te ontvangen bedragen inzake <i>T. rex</i>	142.650	269.300
Stichting Museumkaart	164.105	208.581
BankGiro Loterij	88.861	54.000
Te ontvangen bedragen inzake fossielen van <i>Triceratops</i>	40.000	80.000
Waarborgen inzake huurcontracten	31.645	31.145
Voorschotten en vorderingen op personeel	16.361	5.983
Evenementen	16.166	43.867
Gut Aiderbichl GmbH	12.869	-
Opbrengsten Geolab Utrecht	9.800	1.200
DVBS B.V.	-	2.535
Overige vorderingen	19.735	16.191
	<b>542.192</b>	<b>712.802</b>

## 6. Liquide middelen

	2017	2016
	€	€
Rekening courant bij de Staat	23.158.463	11.959.609
ABN AMRO N.V.	1.020.847	1.013.568
Moneyou B.V.	994.648	998.260
Rabobank	578.764	635.594
N.V. Bank Nederlandse Gemeenten	57.694	-
Rabobank inzake nieuwbouw	24.875	8.530.000
Kas	22.336	29.635
Paypal	5.442	35.283
Gelden onderweg	4.813	14.474
	<b>25.867.882</b>	<b>23.216.423</b>

Alle saldo's van de bovenstaande rekeningen zijn dagelijks beschikbaar. Na een zorgvuldige afweging, rekening houdend met het treasury statuut, de lange termijn liquiditeitsplanning en de ontwikkeling van de markttrentes is besloten om de liquide middelen op spaarrekeningen te zetten.

Met de Bank Nederlandse Gemeenten is een rekening courant krediet overeenkomst gesloten voor maximaal € 4 mln. met een looptijd tot uiterlijk 31 december 2021. De bereidstellingsprovisie bedraagt 1,25% per jaar over de maximale omvang. Bij daadwerkelijk gebruik van de faciliteit bedraagt de vergoeding het 1-maands Euribor met een opslag van 275 basispunten. De beide tarieven worden jaarlijks per 1 januari voor een jaar vastgesteld.

## 7. Algemene reserve

	2017	2016
	€	€
Stand begin boekjaar	3.880.962	8.145.345
Resultaatbestemming inzake Darwinhouse	-	(2.014.666)
Onttrekking 2016 inzake specifieke bestemming	-	(726.803)
Onttrekking 2016 inzake resultaat OCW/EK aandeel	-	(1.062.599)
Onttrekking 2016 inzake resultaat OCW/OWB aandeel	-	(460.315)
Toevoeging	23.334	-
Stand einde boekjaar	<b>3.902.296</b>	<b>3.880.962</b>

Voor de toelichting op de post *Toevoeging* aan de Algemene reserve wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

## 8. Bestemmingsreserve

	Bestemmingsreserve vaste presentatie	Bestemmingsreserve integratie	Bestemmingsreserve Talentontwikkeling O&O	Bestemmingsreserve Geolab Utrecht	2017 totaal
	€	€	€	€	€
Stand begin boekjaar	9.501.000	748.104	-	79.000	10.328.104
Resultaatbestemming	1.640.000	(748.104)	103.000	29.600	1.024.496
Stand einde boekjaar	<b>11.141.000</b>	-	<b>103.000</b>	<b>108.600</b>	<b>11.352.600</b>

De deelbestemming *Bestemmingsreserve vaste presentatie* dient ter dekking van de eigen bijdrage in de vervanging van de vaste presentatie. In 2017 wordt de reguliere bijdrage en de extra bijdrage van de BankGiro Loterij van totaal € 1.550.000 aan deze reserve toegevoegd. Er is inmiddels € 1.907.600 van de reserve afkomstig van de BankGiro Loterij.

De post *Bestemmingsreserve integratie* betreft het gereserveerde overschot van inzet van middelen die van de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden zijn ontvangen, omdat Naturalis vanaf 2011 een gedeelte van de kosten van de exploitatie van respectievelijk het ZMA en het Herbarium Nederland heeft overgenomen en daarbinnen een aantal besparingen heeft gerealiseerd. In 2017 is deze reserve vrijgevallen.

De deelbestemming *Bestemmingsreserve Talentontwikkeling O&O* is gevormd uit positieve resultaten op (externe) opdrachten en extern gefinancierde projecten van de sector O&O. Deze middelen worden projectmatig aangewend voor het scouten, begeleiden en faciliteren van onderzoekstalent.

Vanaf 2014 is een elektronen microsonde in samenwerking met de Universiteit Utrecht operationeel. De sonde is geplaatst in Utrecht als onderdeel van de nationale geologische faciliteit. De *Bestemmingsreserve Geolab Utrecht* betreft de gereserveerde middelen ten behoeve van midterm upgradering van deze elektronenmicroscoop.

## 9. Bestemmingsfonds OCW/EK

	2017	2016
	€	€
Stand begin boekjaar	-	432.063
Toevoeging	48.983	-
Onttrekking	-	(432.063)
Stand einde boekjaar	<b>48.983</b>	-

Voor de toelichting op de post Toevoeging aan het bestemmingsfonds OCW/EK wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

## 10. Egalisatiereserve OCW/OWB

Onderstaand worden de toevoegingen en onttrekkingen aan de egalisatiereserve OCW/OWB nader onderbouwd.

	2017			
	Wetenschappelijk personeel	Eerste inrichting nieuwbouw	Overig	Totaal
	€	€	€	€
Stand begin boekjaar	94.490	3.000.000	-	3.094.490
Resultaatbestemming	(94.490)	-	26.225	(68.265)
Stand einde boekjaar	-	<b>3.000.000</b>	<b>26.225</b>	<b>3.026.225</b>

De Egalisatiereserve, onderdeel *Wetenschappelijk personeel*, heeft betrekking op de dekking van uitgaven voor tijdelijk wetenschappelijk en technisch personeel dat in de loop van de periode 2010-2012 is aangenomen en waarvan de arbeidsovereenkomsten doorlopen tot na 2013. In 2017 is het laatste deel vrijgevallen.

De Egalisatiereserve, onderdeel *Eerste inrichting nieuwbouw*, omvat middelen voor de aanschaf van onder andere meubilair, verlichting en bewegwijzering.

De Egalisatiereserve, onderdeel *Overig*, omvat het OWB deel in het positieve resultaat 2017. Voor de toelichting op deze post wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

## 11. Voorzieningen

### Voorziening jubileumuitkeringen

	2017	2016
	€	€
Stand begin boekjaar	19.700	19.300
Mutatie boekjaar	4.300	400
Stand einde boekjaar	<b>24.000</b>	<b>19.700</b>

## 12. Langlopende schulden

	2017	2016
	€	€
Hypothecaire lening	<b>59.900.000</b>	<b>24.100.000</b>

Ter financiering van de nieuwbouw heeft Naturalis begin 2015 een overeenkomst gesloten met het Ministerie van Financiën inzake het schatkistbankieren. Middels de leenfaciliteit binnen het schatkistbankieren is een annuïteitenlening van € 72 mln. met een looptijd van 30 jaar afgesloten. De vaste rente gedurende de looptijd bedraagt 1,01% per jaar, inclusief specifieke risico opslag. De eerste aflossing zal in het boekjaar 2019 plaatsvinden. De aflossingsverplichting voor de periode 2018-2022 bedraagt € 8.393.057 en voor de periode na 2021 € 63.606.943. Het Ministerie van OCW staat garant voor deze lening.

### 13. Schulden aan leveranciers

	2017	2016
	€	€
Crediteuren	<b>9.849.536</b>	<b>5.834.865</b>

De post crediteuren is in vergelijking tot het verleden relatief hoog. Dit wordt met name veroorzaakt door deelfacturen van de aannemer die de nieuwbouw en renovatie realiseert.

### 14. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	2017	2016
	€	€
Loonheffing	<b>652.026</b>	<b>736.577</b>

### 15. Overige schulden

	2017	2016
	€	€
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	3.465.652	-
Rente hypotheek	430.717	135.308
Pensioenen	383.789	31.244
Ministerie van OCW/EK	175.000	175.000
Licenties	60.000	-
Te betalen energie/gas/water	14.732	50.587
Huschka Beveiligers B.V.	12.285	15.429
Direct Result Face to Face marketing B.V.	9.500	26.045
Kaslee Projecten B.V.	-	84.886
Kruiswijk Sloopwerken B.V.	-	39.259
Toezeggingen onderzoeksbeurzen	-	26.910
Diversen	95.328	111.999
	<b>4.647.003</b>	<b>696.667</b>

De niet bestede huisvestingssubsidie OCW wordt bij post 22 Subsidies OCW/EK en OCW/OWB nader toegelicht.

## 16. Overlopende passiva

	2017	2016
	€	€
FES subsidie	1.136.708	1.207.760
Projecten	6.329.525	4.054.830
Afwikkeling schikking Verheijen	-	1.915.000
Vakantiegelden	627.779	622.230
Vakantiedagen	375.982	348.038
Overige vooruitontvangen bedragen	14.859	64.975
	<b>8.484.853</b>	<b>8.212.833</b>

### FES subsidie

	2017	2016
	€	€
Stand begin boekjaar	1.207.760	1.443.529
Licenties en onderhoud	(71.052)	(222.352)
Accountantskosten	-	(13.417)
Stand einde boekjaar	<b>1.136.708</b>	<b>1.207.760</b>

Ultimo 2017 is € 1.136.708 van de FES middelen nog niet besteed. In de totale projectkosten is voor de periode 2018 – 2020 nog € 117.288 opgenomen met betrekking tot vooruitbetaalde licenties en onderhoudscontracten, zie post 5. Deze kosten zullen komende jaren ten laste van de resterende FES middelen worden gebracht.

### Projecten

	Stand 31-12-2016	Mutatie 2017	Stand 31-12-2017
	€	€	€
Europese projectsubsidies	435.994	207.789	643.783
NWO projectsubsidies	2.255.280	573.960	2.829.240
Overige projectsubsidies	1.363.556	1.492.946	2.856.502
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>4.054.830</b>	<b>2.274.695</b>	<b>6.329.525</b>

#### 4.6. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

##### Pensioenfonds

Gedurende het boekjaar 2017 waren medewerkers in dienst bij de stichting voor de pensioenregeling aangesloten bij pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) en het ABP. Beiden betreffen een middelloonregeling. De actuele dekkingsgraad van PFZW was per eind december 2017 101,1%.

De medewerkers die voorheen in dienst waren bij de partneruniversiteiten, zijn voor de pensioenregeling bij het ABP aangesloten gebleven. De actuele dekkingsgraad van het ABP was per eind december 104,4%.

##### Operationele lease

De stichting heeft een operationeel leasecontract voor een auto afgesloten. Het jaarlijkse leasebedrag is € 8.523 (prijspeil 2017). Daarnaast heeft de stichting een leaseovereenkomst voor een verwerkingsstelsel van chartaal geld. Het jaarlijkse leasebedrag is € 15.592 (2017).

##### Garantieplichtingen

In het onderstaande overzicht zijn de bankgaranties per eind 2017 weergegeven:

Betreft	begunstigde	€
huur van Vondellaan 55, Leiden	C.V. Leithon	254.784
huur van Nieuwenhuizenweg 19, Leiden	Kaleido Holding B.V.	60.500
huur van Draadbaan 10, Leiderdorp	DSG Bouwmater Vastgoed B.V.	54.450
huur van Industrierweg 29, Zoeterwoude	B.V. Verhoeff R.H.M.	40.000
huur van Opaalstraat 1-5, Leiden	A.J. van Dijk & L.J.M. Hartman & B. van Dijk	23.746
opslag van accijnsvrije alcohol	Belastingdienst	21.781
		<b>455.261</b>

##### Huur

Het museale gebouwencomplex en de grond, evenals het overgrote deel van de collectie is eigendom van de Rijksoverheid en daarom niet opgenomen in de balans. Inzake de gebouwen aan de Darwinweg 2 / Pesthuislaan 7 is een huurovereenkomst gesloten tussen de Staat der Nederlanden en Naturalis.

In het onderstaande overzicht zijn alle gehuurde panden weergegeven.

gebouw	bestemming	prijspeil	looptijd t/m	€
Darwinweg 2, Leiden	uitsluitend collectiedepot (vanaf 2017)	2017	31-12-21	808.209
Pesthuislaan 7, Leiden	tentoonstellingen	2017	31-12-18	220.000
Rooseveltstraat 64, Leiden	collectiedepot	2017	14-06-18	73.220
Galileiweg 8, Leiden	laboratoria	2017	31-08-18	293.655
Sylviusgebouw aan de Sylviusweg 72, Leiden	laboratoria	2017	30-06-18	90.083
Vondellaan 55, Leiden	kantoren	2017	28-02-19	788.895
Nieuwenhuizenweg 19, Leiden	collectiedepot	2017	30-09-18	208.449
Draadbaan 10, Leiderdorp	collectiedepot	2017	30-11-19	180.125
Industrierweg 29, Zoeterwoude	collectiedepot	2017	31-12-18	137.423
Opaalstraat 1-5, Leiden	collectiedepot	2017	30-04-18	79.390
Mendelweg Noord, Leiden	parkeerterrein	2018	31-12-18	59.949
				<b>2.939.398</b>



### **Horizontaal toezicht**

Op 24 oktober 2011 is het convenant Horizontaal Toezicht (HT) tussen de Belastingdienst en Naturalis gesloten. Op 9 oktober 2017 heeft een positieve evaluatie van het convenant plaatsgevonden. Tevens is over het boekjaar 2016 gerapporteerd. De Belastingdienst heeft met de betreffende rapportage ingestemd. In het kader van het HT vindt momenteel afstemming met de Belastingdienst plaats over een vaststellingsovereenkomst inzake de VPB positie van Naturalis. Vanwege deze afstemming is het nog niet mogelijk om de fiscale positie te bepalen en een eventuele latente belastingpositie te berekenen.

### **4.7. Niet in de balans opgenomen activa**

#### **Activa**

Medio 2013 heeft taxatie plaatsgevonden van de niet in de balans opgenomen niet-historische bibliotheek (werken van na 1900) van het museum welke eigendom is van Naturalis. De door Troostwijk Taxateurs getaxeerde waarde van de op dat moment aanwezige boeken en tijdschriften bedraagt € 42 mln. (verzekeringswaarde). Deze taxatie heeft plaatsgevonden in het kader van de brandverzekering.

#### 4.8. Toelichting exploitatierekening

##### 17. Publieksinkomsten

	<u>2017 realisatie</u>	<u>2017 begroot</u>	<u>2016 realisatie</u>
	€	€	€
Kaartverkoop	1.522.661	950.500	2.810.941
Overige publieksinkomsten:			
Opbrengst winkels	567.771	449.000	1.048.027
Opbrengst arrangementen en verhuur	219.505	177.000	297.663
	<u>2.309.937</u>	<u>1.576.500</u>	<u>4.156.631</u>

Dankzij de hogere bezoekaantallen zijn de entree opbrengsten hoger dan verwacht. Hierdoor is tevens de opbrengst van de winkel hoger dan begroot.

De opbrengsten uit de verhuur en arrangementen waren in 2017 hoger dan begroot.

##### 18. Sponsorinkomsten

	<u>2017 realisatie</u>	<u>2017 begroot</u>	<u>2016 realisatie</u>
	€	€	€
Sponsoring	25.000	200.000	88.245

De sponsorinkomsten zijn in 2017 fors achter gebleven bij de begroting.

## 19. Overige directe inkomsten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Opbrengst consultancy	186.563	65.500	206.249
Opbrengst Geolab Utrecht	29.600	-	40.050
Overige directe opbrengsten	23.910	27.500	103.429
	<b>240.073</b>	<b>93.000</b>	<b>349.728</b>

De overige directe opbrengsten zijn vooral hoger door extra inkomsten uit consultancy door het Expertcentrum en het Nederlands Edelsteen Laboratorium (NEL). Dit is inclusief de inkomsten uit cursussen en seminars die door het NEL worden georganiseerd (€ 48.000).

Vanaf 2014 is een elektronen microsonde in samenwerking met de Universiteit Utrecht operationeel. Naturalis verzorgt de facturatie van het gebruik van de sonde. Deze middelen worden aan de Bestemmingsreserve Geolab Utrecht (zie post 8) toegevoegd.

## 20. Indirecte opbrengsten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Inkomsten uit parkeren	107.919	45.000	180.635
Overige indirecte opbrengsten	709.299	671.000	117.270
	<b>817.218</b>	<b>716.000</b>	<b>297.905</b>

De inkomsten uit parkeren zijn hoger dan begroot aangezien Naturalis een extra parkeerterrein (Mendelweg-Noord) van de gemeente Leiden kan huren.

De *overige indirecte opbrengsten* omvatten diverse inkomsten variërend van de inkomsten uit pacht tot opbrengsten uit de verhuur van de *T. rex* Trix. De indirecte opbrengsten liggen per saldo in lijn met de begroting.

## 21. Bijdragen uit private middelen

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Goede doelenloterijen	1.900.370	460.000	1.145.151
Particulieren	221.230	-	30.944
Bedrijven	3.690	-	546.026
Private fondsen	1.126.622	860.000	203.387
	<b>3.251.912</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.925.508</b>

De post *Goede doelenloterijen* omvat ten eerste de jaarlijkse reguliere bijdrage van € 300.000, ten tweede de opbrengst van de geormerkte werving van de BankGiro Loterij (BGL) van € 350.066 en tot slot een extra bijdrage van € 1.250.000 voor de REXperience, een onderdeel in de Dinozaal van het nieuwe museum. De geormerkte werving heeft € 190.000 meer opgebracht dan was beoogd. Naturalis is sinds 2006 partner van de BGL. De lopende partnerschapsovereenkomst loopt van 2016-2020.

De jaarlijkse reguliere bijdrage voor 2017 is in zijn geheel gereserveerd voor de nieuwe presentaties van Naturalis. Dit bedrag samen met de extra bijdrage voor de REXperience is een separaat onderdeel van de bestemmingsreserve vaste presentatie, zie balanspost 8.

De post *Particulieren* omvat een particuliere donatie die aan de nieuwe vaste presentatie zal worden besteed. De bijdrage wordt verwerkt via de resultaatbestemming als onderdeel van de toevoeging aan de bestemmingsreserve vaste presentatie, zie balanspost 8.

De post *Private fondsen* omvat de projectopbrengsten van lopende en afgeronde projecten, gefinancierd met private projectsubsidies.

## 22. Subsidies OCW/EK en OCW/OWB

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Regeling specifiek cultuurbeleid	8.372.085	8.213.885	11.160.046
Erfgoedwet onderdeel huisvesting	5.901.003	9.205.126	9.467.652
Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.002.903	2.951.118	-
Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	6.265.000	6.265.000	6.266.000
Subsidie OCW/EK, huisvestingsbijdrage Veiligheidssubsidie Raamsteeg	-	-	(175.000)
	<b>23.540.991</b>	<b>26.635.129</b>	<b>26.718.698</b>

In het kader van de subsidie culturele basisinfrastructuur 2017-2020 (BIS) en de subsidie beheer van museale cultuurgoederen op grond van de Erfgoedwet (beheersubsidie EW) heeft Naturalis in 2017 totaal € 20.741.643 ontvangen, conform de brief van het Ministerie van OCW, kenmerk 1223402.

Van de huisvestingssubsidie van OCW is € 3.465.652 niet besteed conform de specificatie in het onderstaande overzicht.

	2017
	€
Subsidie Ministerie OCW/EK EW - huisvesting	9.366.655
Onttrekkingen (lasten):	
Personeelslasten	974.689
Huisvestingslasten	4.402.634
Afschrijvingen	62.718
Brandverzekering	29.980
Saldo rentebaten/-lasten	430.982
Totaal huisvestingslasten	5.901.003
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	<u>3.465.652</u>

De niet-bestede middelen zijn onder de post 15. Overige schulden opgenomen. Na realisatie van de nieuwbouw worden deze middelen aangewend ter dekking van toekomstige afschrijflasten van de nieuwbouw.

De subsidie van OCW/OWB voor 2017 is gebaseerd op het subsidiebesluit exploitatiesubsidie 2017, kenmerk 1078185.

Voor de prestatie-indicatoren die als subsidievoorwaarden gelden, wordt verwezen naar het bestuursverslag.

### 23. Incidentele publieke subsidies

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Bijdragen universiteiten	-	-	69.439
Bijdrage gemeente Leiden inzake <i>T. rex</i>	-	-	450.000
Overige publieke bijdragen	1.585.490	180.000	1.357.982
	<b>1.585.490</b>	<b>180.000</b>	<b>1.877.421</b>

De post *Overige publieke bijdragen* betreft de opbrengsten van lopende en afgeronde projecten, gefinancierd met publieke projectsubsidies. De realisatiecijfers zijn hoger dan begroot, omdat de methode van percentage of completion is toegepast. Bij het opstellen van de begroting werd deze methode nog niet toegepast en zijn uitsluitend de projecten meegenomen die financieel zouden zijn afgerond in 2017.

## 24. Personeelslasten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Salariskosten	<b>16.265.137</b>	<b>15.771.000</b>	<b>16.225.431</b>

De gerealiseerde salariskosten van medewerkers op de loonlijst omvatten het verloonde brutoloon (€ 13.872.526), de sociale lasten (€ 2.096.461) en de pensioenlasten (€ 1.464.754).

De personeelskosten zijn hoger dan beoogd door met name de inzet van extra personeel voor de tijdelijke tentoonstellingen in het Pesthuis (€ 190.000) en extra capaciteit bij de afdeling ICT (€ 161.696) en de afdeling Personeelszaken (€ 127.000).

	2017 realisatie		2017 begroot		2016 realisatie	
	€	fte	€	fte	€	fte
Waarvan vast contract	13.870.834	204	13.134.000	198	12.400.094	202
Waarvan tijdelijke contract	1.767.851	26	1.791.000	27	2.494.846	41
Waarvan inhuur	626.451	-	846.000	-	1.330.491	-
<b>Personeelslasten</b>	<b>16.265.137</b>	<b>230</b>	<b>15.771.000</b>	<b>225</b>	<b>16.225.431</b>	<b>243</b>
		Aantal		Aantal		Aantal
Vrijwilligers (fte)		83		-		98
Vrijwilligers (personen)		306		-		297

De aantallen fte's in de bovenstaande tabel betreft het gemiddeld aantal fte voor het boekjaar 2017 en voor het boekjaar 2016 het aantal ultimo boekjaar.

Daarnaast is in 2017 het aantal vrijwilligers (gastmedewerkers/correspondenten) uitgedrukt in fte en in personen niet door Naturalis begroot aangezien hier geen directe financiële gevolgen uit voortvloeien.

### Wet Normering Topinkomens

Conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector, zoals is gepubliceerd in de Staatscourant van 6 maart 2014, bedraagt de bezoldiging in 2017 van de bestuurder de heer E.J.F.B van Huis € 178.207, conform onderstaande verdeling. De bestuurder was gedurende het boekjaar voor onbepaalde tijd, fulltime in dienst van de stichting.

Functie	2017		2016	
	Algemeen directeur		Algemeen directeur	
Duur dienstverband	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1		1	
Gewezen topfunctionaris?	nee		nee	
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echt		echt	
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.		n.v.t.	
Individueel WNT-maximum	€	181.000	€	179.000
Bezoldiging				
Beloning	€	162.461	€	154.144
Belastbare onkostenvergoedingen	€	-	€	-
Beloningen betaalbaar op termijn	€	13.328	€	19.780
Subtotaal	€	175.789	€	173.924
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	€	-	€	-
Totaal bezoldiging	€	<b>175.789</b>	€	<b>173.924</b>



Uitgekeerde vergoedingen voor de leden van de raad van toezicht.

	dhr. L.C. Brinkman	dhr. H.W. te Beest	dhr. J.E. van den Ende	mw. C.M. Borgdorff	mw. H.P. van Baalen	dhr. A.C. Dorland	dhr. P.H. van Tienderen
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 28/1	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT- maximum</b>	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100
Beloning	-	-	-	-	-	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 82	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	€ 82	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93	€ 93
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>€ 82</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>
<i>Gegevens 2016</i>							
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	-	-	-	-	-	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 93	€ 693	€ 93	€ 93	€ 393	€ 93	€ 93
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 693</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 393</b>	<b>€ 93</b>	<b>€ 93</b>

## 25. Huisvestingslasten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Locatie Darwinweg	1.310.548	1.342.000	5.508.055
Locatie Vondellaan	1.003.360	903.000	852.363
Locatie Pesthuislaan (Pesthuis)	660.636	501.876	-
Locatie Nieuwenhuizenweg	357.741	354.000	372.359
Locatie Galileiweg	295.094	325.000	250.747
Locatie Draadbaan	203.182	206.500	238.297
Locatie Industrieweg	153.442	188.000	172.328
Sylvius Laboratorium	151.797	126.000	123.917
Locatie Rooseveltstraat	104.513	107.500	97.599
Locatie Opaalstraat	95.896	102.500	166.025
Locatie Mendelweg Noord (parkeerplaats)	44.341	45.000	-
Overige panden	22.084	43.300	56.288
Locatie Raamsteeg	-	-	677.608
	<b>4.402.634</b>	<b>4.244.676</b>	<b>8.515.586</b>

De huurbedragen van de meeste panden liggen in lijn met de begroting. Bij de locatie Vondellaan is een extra etage gehuurd, in de begroting was hiermee geen rekening gehouden. In verband met de nieuwe tijdelijke tentoonstelling zijn extra kosten aan het Pesthuis gemaakt.

De huur van de locatie Raamsteeg is per 1 januari 2017 beëindigd.

## 26. Afschrijvingen

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Inventaris	184.456	350.000	374.629
Gebouwen en terreinen	62.717	100.000	2.130.972
Laboratoriumapparatuur	5.572	75.000	7.991
Tentoonstellingen	-	-	142.821
Boekresultaat desinvesteringen	(1.484)	-	122.932
	<b>251.261</b>	<b>525.000</b>	<b>2.779.345</b>

De afschrijvingen zijn lager dan begroot, omdat er minder is geïnvesteerd dan beoogd. Daarnaast is de afschrijvingstermijn van hard- en software, onderdeel van de inventaris, aangepast van 3 jaar naar 5 jaar.

## 27. Aankopen

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Verwerving collectie fossielen <i>Triceratops</i>	132.957	-	913.811
Overige aankopen collectie	86.087	5.000	6.568
	<b>219.044</b>	<b>5.000</b>	<b>920.379</b>

In 2017 zijn nog de resterende kosten gerealiseerd voor het verwerven van de fossielen van *Triceratops*. Medewerkers van Naturalis zullen de fossiele skeletdelen de komende jaren prepareren en voor de nieuwe vaste presentatie opbouwen.

Daarnaast is een libellencollectie aangekocht en er is een Afrikaanse olifant verworven die te zijner tijd onderdeel gaat worden van de vaste presentatie.

## 28. Overige lasten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Overige materiële kosten	4.372.588	4.386.650	5.105.430
Kosten projecten	2.937.477	1.220.000	2.220.471
Materiële kosten tentoonstellingen	940.310	1.089.624	1.466.904
Inkoop winkels en arrangementen	526.926	510.500	837.487
Personeelskosten, overig	395.713	256.500	354.342
Afwikkeling schikking Verheijen	-	-	1.915.000
Verhuiskosten	-	-	923.163
	<b>9.173.014</b>	<b>7.463.274</b>	<b>12.822.797</b>

De post *Overige lasten* bestaat uit een grote diversiteit aan posten. Hieronder zijn de belangrijkste rubrieken weergegeven, aangevuld met een korte toelichting.

### Overige materiële kosten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Overige materiële kosten	<b>4.372.588</b>	<b>4.386.650</b>	<b>5.105.430</b>

De overige materiële kosten omvatten een grote diversiteit aan posten variërend van brandstof voor de transportauto tot onderhoudskosten aan de laag vacuüm elektronen microscoop. De materiële kosten liggen per saldo in de lijn van de begroting, afgerond € 14.000 lager dan begroot. In het onderstaande overzicht zijn de belangrijkste verschillen weergegeven.

De kosten voor uitbesteed werk van de kantoorautomatisering en advieskosten waren respectievelijk € 191.000 en € 133.000 hoger. De kosten voor veldwerk (€ 70.000), publicaties (€ 69.000), lidmaatschappen (€ 59.000) en onderzoeksbeurzen (€ 58.000) waren lager dan begroot.

In het onderstaande overzicht zijn de belangrijkste verschillen weergegeven.

Hogere kosten uitbesteed werk kantoorautomatisering	(191.000)
Advieskosten	(133.000)
Onderzoeksbeurzen	58.000
Lidmaatschappen	59.000
Publicatiekosten	69.000
Veldwerk	70.000
Overige verschillen	82.000
	<b>14.000</b>

## Kosten projecten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Overige materiële kosten projecten	2.937.477	1.220.000	2.220.471

De realisatiecijfers zijn hoger dan begroot, omdat de methode van percentage of completion is toegepast. Bij het opstellen van de begroting werd deze methode nog niet toegepast en zijn uitsluitend de projecten meegenomen die financieel zouden zijn afgerond in 2017. Hierbij wordt ook verwezen naar de toelichting op de post 21 *Bijdragen uit private middelen*, onderdeel private fondsen en post 23 *Incidentele publieke subsidies*.

## Materiële kosten tentoonstellingen

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Materiële kosten vaste presentatie	935.648	1.079.624	33.378
Materiële kosten tijdelijke tentoonstellingen	4.662	10.000	1.433.526
	<b>940.310</b>	<b>1.089.624</b>	<b>1.466.904</b>

De materiële kosten van de tijdelijke tentoonstelling *T. rex in Town* zijn hoger dan begroot vanwege noodzakelijke aanpassingen in het Pesthuis. Er zijn tijdelijke accommodaties voor de horeca en educatie gerealiseerd. Uit voorzichtigheid is besloten om alle materiële kosten direct bij opening van de tentoonstelling te realiseren en niet over de tentoonstellingsperiode uit te spreiden.

## Inkoop winkels en arrangementen

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Inkoop winkels	339.583	350.000	593.366
Inkoop arrangementen en verhuur	187.343	160.500	244.121
	<b>526.926</b>	<b>510.500</b>	<b>837.487</b>

De hogere inkoopkosten van de winkels en arrangementen zijn toe te schrijven aan hogere omzet van deze activiteiten.

## Personeelskosten, overig

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Cursussen en opleidingen	170.858	150.000	103.272
Kosten Arbo	101.132	65.000	56.722
Werving en selectie	61.688	30.000	82.187
Diversen	62.035	11.500	112.161
	<b>395.713</b>	<b>256.500</b>	<b>354.342</b>

De kosten van Arbo zijn hoger door extra BHV en safety trainingen. De werving en selectie van personeel zijn hoger door met name bemiddelingskosten van externe partijen. Onder de post diversen is een bedrag van € 28.000 opgenomen voor de toevoeging aan de reservering voor het tegoed vakantiedagen van medewerkers.

## 29. Saldo rentebaten/-lasten

	2017 realisatie	2017 begroot	2016 realisatie
	€	€	€
Rentebaten	20.198	-	11.345
Rentelasten	(451.181)	(156.000)	(135.348)
	<b>(430.983)</b>	<b>(156.000)</b>	<b>(124.003)</b>

De bevoorschotting van de lening van het Ministerie van Financiën is eind 2014 vastgelegd. De post rentelasten omvat de rente op deze bevoorschotting, deze rente wordt achteraf voldaan. Bij het opstellen van de begroting 2017 is het onjuiste rentebedrag meegenomen.

#### **4.9. Toelichting categoriale en functionele exploitatierekening**

Op basis van het werkdocument *KV 1703 A Werkdocument WG Bekostiging - Huiswerk Handboek Cultuursubsidies* zijn de categoriale kosten over de Publieksactiviteiten, Collectiebeheer en Algemeen Beheer verdeeld. De baten en lasten worden direct aan de Publieksactiviteiten en Collectiebeheer toegerekend indien hiervoor objectieve gronden mogelijk zijn. Indien dit niet mogelijk is, dan worden de baten en lasten toegerekend aan Algemeen Beheer.

Hieronder is per (groep van) kostencategorieën de verdeling nader toegelicht.

##### **Directe opbrengsten**

De directe opbrengsten omvatten de entree opbrengsten, de opbrengsten uit de winkels, arrangementen en verhuur. Vrijwel alle publieksinkomsten en sponsorinkomsten worden bij de publieksactiviteiten gegenereerd. De opbrengsten uit consultancy en de uitgeverij worden aan collectiebeheer toegerekend.

##### **Indirecte opbrengsten**

De indirecte opbrengsten worden aan de museumfunctie toegerekend die de opbrengst genereert.

##### **Bijdrage uit private middelen**

De bijdrage uit private middelen hebben over het algemeen betrekking op extern gefinancierde projecten. Projecten worden door afdelingen uitgevoerd. Hieruit volgt de toerekening naar de museumfunctie.

##### **Subsidie OCW**

De subsidie in het kader van de Regeling specifiek cultuurbeleid wordt over de Publieksactiviteiten en Collectiebeheer verdeeld. Er is een positief exploitatieresultaat waardoor eerst een deel van deze subsidie is toegerekend aan Collectiebeheer op een zodanige manier dat het resultaat op Collectiebeheer op nihil sluit. Het resterende deel van de subsidie is aan de Publieksactiviteiten toegerekend. Hierdoor valt het positief saldo in de Publieksactiviteiten.

De subsidie op grond van de Erfgoedwet omvat een deel voor de huisvesting en een deel voor het Collectiebeheer. Het onderdeel voor de huisvesting wordt verdeeld aan de hand van de gerealiseerde huisvestingskosten, de baten volgen de kosten. Het deel van de huisvestingssubsidie dat niet is besteed wordt onder Algemeen Beheer verantwoord. De subsidie voor de collectiebeheer wordt geheel aan collectiebeheer toegerekend.

De subsidie op grond van de Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap wordt geheel aan collectiebeheer toegerekend. De wetenschappelijke onderzoekstaak van Naturalis valt in de gecombineerde categoriale en functionele exploitatierekening onder Collectiebeheer.

##### **Incidentele publieke subsidies**

Incidentele publieke subsidies hebben over het algemeen betrekking op extern gefinancierde projecten. Projecten worden door afdelingen uitgevoerd. Hieruit volgt de toerekening naar de museumfunctie.

##### **Personeelslasten**

Als algemene regel geldt dat alle personeelsfuncties zijn opgesplitst en naar de aard van de werkzaamheden worden toebedeeld aan de Publieksactiviteiten, Collectiebeheer of Algemeen Beheer. ICT/Applicatiebeheer is geheel aan de Collectiefunctie toegerekend.

**Huisvestingslasten**

De huisvestingslasten worden op basis van vierkante meters of naar locatie toegerekend aan de drie museale functies (Publieksactiviteiten, Collectiebeheer of Algemeen beheer). Naturalis maakt onder andere gebruik van een kostenverdeelstaat naar locatie.

**Overige lasten / Afschrijvingen**

Naturalis maakt voor het toerekenen van de kosten onder andere gebruik van een kostenverdeelstaat naar afdelingen. De afdelingen zijn naar museale functie opgedeeld. De gerealiseerde kosten worden daarmee aan de betreffende museale functie toegerekend.

Leiden, 22 maart 2018

Edwin van Huis  
Algemeen directeur

Elco Brinkman  
Voorzitter raad van toezicht



## **5. Overige gegevens**

## 5.1. Controle verklaring van de onafhankelijk accountant

Aan: de directie en raad van toezicht van Stichting Naturalis Biodiversity Center

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

#### Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag in hoofdstuk 4 en 5 op pagina 31 tot en met pagina 70 opgenomen jaarrekening 2017 van Stichting Naturalis Biodiversity Center te Leiden 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 Naturalis Biodiversity Center op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017, vanwege het belang van de aangelegenheid die wordt beschreven in de sectie 'De basis voor ons afkeurend oordeel betreffende rechtmatigheid', niet in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de categoriale exploitatierekening 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### Afkeurend oordeel betreffende rechtmatigheid I

Wij hebben geconstateerd dat Stichting Naturalis Biodiversity Center voor een bedrag van € 2.400.000 inkopen heeft verricht welke ten onrechte niet volgens de aanbestedingswet 2012 en de nadere uitwerking in de Gids Proportionaliteit zijn aanbesteed. Voor dit bedrag zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 niet rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2017-2020 en het Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Naturalis Biodiversity Center zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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 afkeurend oordeel..

## **B. 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 bericht van de raad van toezicht;
- begroting 2018;
- de overige gegevens;
- bijlage balance sheet by 31 December 2017;
- bijlage operating statement.

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 het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 is vereist.

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 het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 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 het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020.

## **C. 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 het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020 en het Controleprotocol WNT. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en het Handboek verantwoording cultuursubsidies Instellingen subsidieperiode 2017-2020.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving 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 instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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 instelling.

### **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, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2017-2020, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria 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 instelling haar activiteiten 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 instelling 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 en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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.

Apeldoorn, 30 maart 2018

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,  
w.g.  
J.J. Herst RA

## 5.2. Resultaatbestemming

	€
<b>Exploitatieresultaat 2017</b>	1.028.548
<b>Specifieke bestemming van exploitatieresultaat aan reserves</b>	
Toevoeging 2017 aan Bestemmingsreserve vaste presentatie (BGL)	(1.550.000)
Toevoeging 2017 aan Bestemmingsreserve, onderdeel talentontwikkeling O&O	(103.000)
Toevoeging 2017 aan Bestemmingsreserve vaste presentatie (Mondriaan Fonds)	(90.000)
Toevoeging 2017 aan Bestemmingsreserve Geolab Utrecht	(29.600)
Onttrekking 2017 aan Egalisatiereserve OCW/OWB, onderdeel wetenschappelijk personeel	94.490
Onttrekking 2017 aan Bestemmingsreserve, onderdeel integratie	748.104
Exploitatieresultaat 2017 na specifieke bestemming	<b>98.542</b>
<b>Toedeling resultaten naar subsidiestroom:</b>	
Aandeel OCW/EK activiteiten (73,4%)	72.317
Aandeel OCW/OWB activiteiten (26,6%)	26.225
Exploitatieresultaat 2017 na specifieke bestemming	<b>98.542</b>
<b>Toedeling resultaat OCW/EK:</b>	
Toevoeging aan bestemmingsfonds OCW (67,7%)	48.983
Toevoeging aan bestemming Algemene reserve (32,3%)	23.334
Exploitatieresultaat 2017 na specifieke bestemming	<b>72.317</b>

De vaste presentatie van Naturalis wordt vervangen. Een deel van de beoogde investeringen wordt conform eerdere afspraken met het Ministerie van OCW uit eigen middelen gedekt. Hiervoor wordt in 2017 de gehele reguliere en de extra bijdrage van de BankGiro Loterij (BGL) aan de bestemmingsreserve vaste presentatie toegevoegd. Daarnaast wordt een bijdrage van het Mondriaan Fonds voor de museumzaal Live Science aan de bestemmingsreserve toegevoegd.

De sector Onderzoek & Onderwijs heeft in 2017 een aantal opdrachten en extern gefinancierde projecten positief afgerond. Hieruit wordt een toevoeging gedaan aan de Bestemmingsreserve Talentontwikkeling O&O. Deze middelen worden projectmatig aangewend voor het scouten, begeleiden en faciliteren van onderzoekstalent.

De onttrekking aan de Egalisatiereserve, onderdeel Wetenschappelijk personeel, heeft betrekking op de dekking van uitgaven voor tijdelijk wetenschappelijk en technisch personeel dat in de loop van de periode 2010-2012 is aangenomen en waarvan de arbeidsovereenkomsten doorlopen tot na 2013. Het betreft hier de uitgaven in het boekjaar 2017.

De bestemmingsreserve integratie betreft het gereserveerde overschot van inzet van middelen die van de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden zijn ontvangen, omdat Naturalis vanaf 2011 een gedeelte van de kosten van de exploitatie van respectievelijk het ZMA en het Herbarium Nederland heeft overgenomen en daarbinnen een aantal besparingen heeft gerealiseerd. In 2017 is deze reserve vrijgevallen.

### Verhouding structurele subsidie OCW/EK versus OCW/OWB

Het integrale exploitatieresultaat na specifieke bestemming dient naar subsidiestromen te worden toegedeeld. De verdeling vindt plaats aan de hand van de verhouding tussen de beide subsidiestromen van OCW. In het onderstaande overzicht is de toedeling weergegeven.

Het aandeel van OCW/OWB in het behaalde exploitatieresultaat wordt aan de Egalisatiereserve onttrokken.

	<b>2017</b>	<b>Relatief</b>
	<b>Realisatie</b>	<b>aandeel</b>
	<b>€</b>	
21. Subsidie OCW:		
- exploitatiebijdrage en huisvestingsbijdrage	17.275.991	73,4%
- kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	6.265.000	26,6%
	<b>23.540.991</b>	<b>100,0%</b>

### Verhouding structurele subsidie OCW/EK versus eigen inkomsten

Het aandeel van OCW/EK in het behaalde exploitatieresultaat wordt over het bestemmingsfonds OCW en de Algemene reserve verdeeld conform het Handboek verantwoording cultuursubsidies 2017-2020.

	<b>2017</b>	<b>Relatief</b>
	<b>Realisatie</b>	<b>aandeel</b>
	<b>€</b>	
21. Subsidie OCW/EK		
- Subsidie Ministerie OCW/EK EW	8.903.906	
- Subsidie Ministerie OCW/EK BIS	8.372.085	
<b>Totaal subsidie OCW/EK</b>	<b>17.275.991</b>	<b>67,7%</b>
17. Publieksinkomsten	2.309.937	
18. Sponsorinkomsten	25.000	
19. Overige directe inkomsten	240.073	
20. Indirecte opbrengsten	817.218	
21. Bijdragen uit private middelen	3.251.912	
23. Incidentele publieke subsidies	1.585.490	
Totaal eigen inkomsten	<b>8.229.630</b>	<b>32,3%</b>
<b>Eigen inkomsten + exploitatiesubsidie OCW</b>	<b>25.505.621</b>	<b>100,0%</b>

## 6. Bijlagen

### 6.1. Balance sheet, by 31 December 2017 (after result appropriation)

<b>ASSETS</b>	2017	2016
	€	€
1. Intangible fixed assets	-	-
2. Tangible fixed assets	69.802.118	28.422.202
3. Financial assets	-	-
<b>Total fixed assets</b>	<b>69.802.118</b>	<b>28.422.202</b>
4. Stocks	166.880	205.993
5. Receivables	6.052.642	5.059.580
6. Cash and cash equivalents	25.867.882	23.216.423
<b>Total current assets</b>	<b>32.087.404</b>	<b>28.481.996</b>
<b>Total assets</b>	<b>101.889.522</b>	<b>56.904.198</b>
<b>LIABILITIES</b>		
7. General reserve	3.904.296	3.880.962
8. Appropriated reserve	11.352.600	10.328.104
9. Appropriated fund OCW/EK	48.983	-
10. Equalization reserve OCW/OWB	3.026.225	3.094.490
<b>Total equities</b>	<b>18.332.104</b>	<b>17.303.556</b>
11. Provisions	24.000	19.700
12. Long term debts	59.900.000	24.100.000
<b>Total long term debts</b>	<b>59.900.000</b>	<b>24.100.000</b>
13. Suppliers debts	9.849.536	5.834.865
14. Tax and social security contributions	652.026	736.577
15. Other debts	4.647.003	696.667
16. Accrued expenses	8.484.853	8.212.833
<b>Total current liabilities</b>	<b>23.633.418</b>	<b>15.480.942</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>101.889.522</b>	<b>56.904.198</b>

## 6.2. Operating statement

REVENUE	2017	2017	2016
	Realization	Budget	Realization
	€	€	€
Direct income:			
17. Fees and charges	2.309.937	1.576.500	4.156.631
18. Sponsoring	25.000	200.000	88.245
19. Other income	240.073	93.000	349.728
20. Indirect revenue	817.218	716.000	297.905
21. Contributions private	3.251.912	1.320.000	1.925.508
<b>Total own income</b>	<b>6.644.140</b>	<b>3.905.500</b>	<b>6.818.017</b>
22. Subsidy OCW:			
- Cultural policy law	8.372.085	8.213.885	11.160.046
- Heritage law component housing	5.901.003	9.205.126	9.292.652
- Heritage law component collection management	3.002.903	2.951.118	-
- OCW/OWB Operating subsidy	6.265.000	6.265.000	6.266.000
Other grants and donations:			
23. Contributions public	1.585.490	180.000	1.877.421
<b>Total subsidies and contributions</b>	<b>25.126.481</b>	<b>26.815.129</b>	<b>28.596.119</b>
<b>Total revenues</b>	<b>31.770.621</b>	<b>30.720.629</b>	<b>35.414.136</b>
<b>EXPENSES</b>			
24. Employee expenses	16.265.137	15.771.000	16.225.431
25. Housing expenses	4.402.634	4.287.676	8.515.586
26. Depreciation	251.261	525.000	2.779.345
27. Purchases	219.044	5.000	920.379
28. Other expenses	9.173.014	7.463.274	12.822.797
<b>Total expenses</b>	<b>30.311.090</b>	<b>28.051.950</b>	<b>41.263.538</b>
Result from activities	1.459.531	<b>2.668.679</b>	<b>(5.849.402)</b>
29. Net interest income expenses	(430.983)	(156.000)	(124.003)
<b>Operating result</b>	<b>1.028.548</b>	<b>2.512.679</b>	<b>(5.973.405)</b>