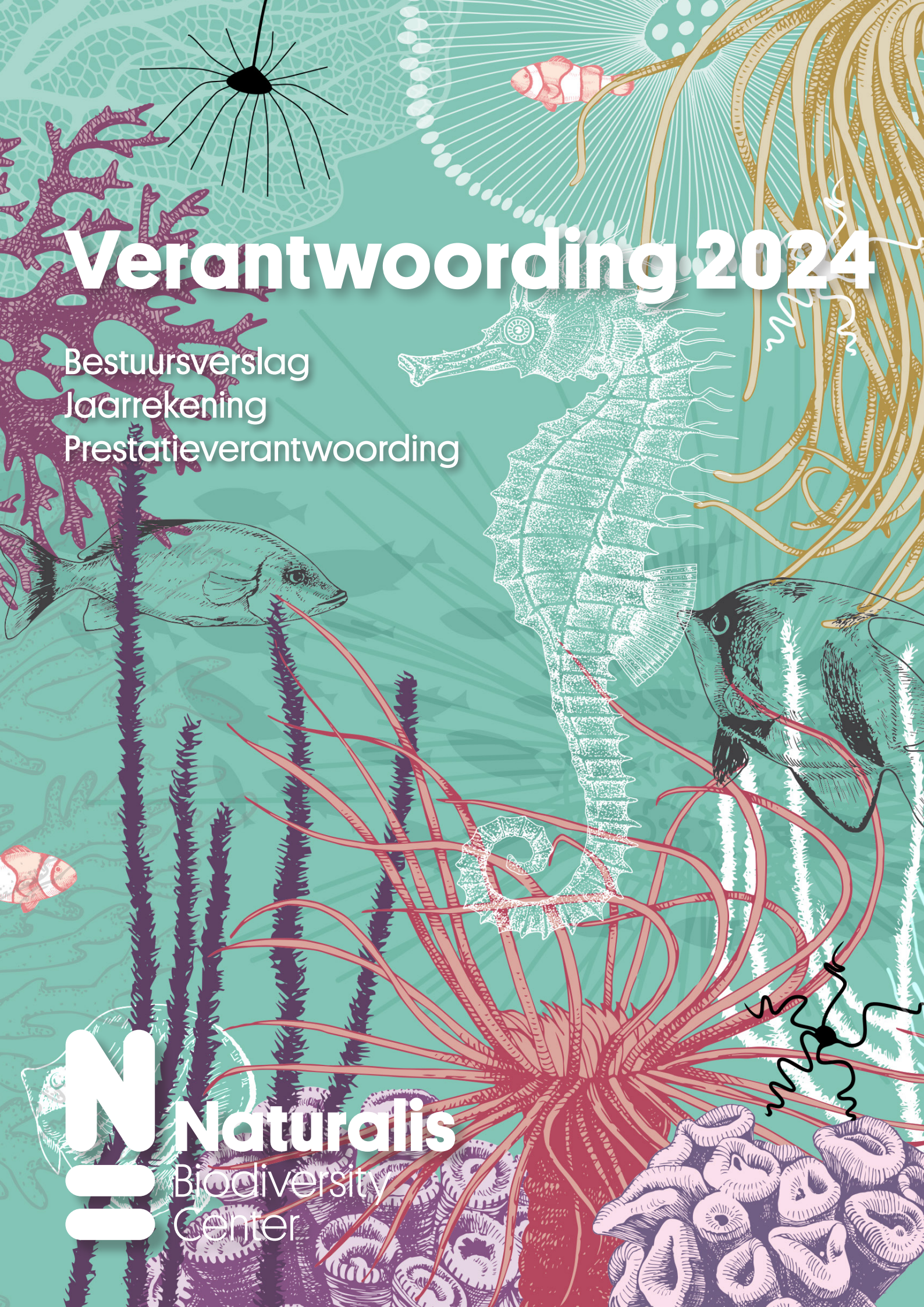




Verantwoording 2024

Bestuursverslag
Jaarrekening
Prestatieverantwoording

Inhoudsopgave

1	Bericht van de raad van toezicht	3	6.5	Outreach - aanbod buiten het museum	24
1.1	Toezicht in 2023	3	6.6	Maatschappelijke positionering en communicatie	25
1.2	Corporate governance	4	6.7	Fondsen en partners	25
1.3	Remuneratiecommissie en auditcommissie	4			
1.4	Samenstelling, benoeming en selectie	4	7	We zijn een duurzame en flexibele organisatie	26
1.5	Leden raad van toezicht en (neven)functies in 2023	4	7.1	Personeel	26
1.6	Rooster van aftreden	5	7.2	Faciliteiten en huisvesting	27
1.7	Vergoedingenbeleid	5	7.3	Duurzaamheid	28
1.8	Goedkeuring jaarverantwoording	5			
2	Bestuursverslag	6	8	Financiële resultaten	29
2.1	Reflectie op 2021-2024	6	8.1	Exploitatieresultaat	29
2.2	Overzicht 2024	8	8.2	Financiële positie	30
2.3	Governance	9	8.3	Continuïteit en risicobeheersing	31
2.4	Scientific Advisory Board	9			
2.5	Verbonden partijen	10	9	Toepassing governance codes	38
3	Missie en strategische prioriteiten	11	9.1	Governance Code Cultuur	38
4	Versnellen van het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit	12	9.2	Code Culturele Diversiteit en Inclusie	39
4.1	Ontwikkeling van onderzoeksinfrastructuur	12	9.3	Fair Practice Code	39
4.2	Topniveau onderzoek	13	9.4	Bezoldiging / WNT	39
4.3	Toonaangevende autoriteit voor onderzoek naar biodiversiteit	15	10	Fiscale positie	40
5	We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen	16	11	Jaarrekening	42
5.1	Overzicht	16	11.1	Balans (na resultaatverwerking)	42
5.2	Planmatig beleid voor het beheer van de cultuurgoederen of verzamelingen	16	11.2	Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening	43
5.3	Kennisontwikkeling en -deling	17	11.3	Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening	44
5.4	Biodiversiteitsinformatie / collectieinformatie	17	11.4	Kaastroomoverzicht	46
5.5	NLBIF	17	11.5	Algemene grondslagen van de jaarrekening	46
6	Wij maken iedereen verliefd op de natuur	21	11.6	Waarderingsgrondslagen	46
6.1	Prestatieverantwoording, overzicht activiteiten en bereik	21	11.7	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	43
6.2	Museum	22	11.8	Toelichting op de balans	49
6.3	Educatie	22	11.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	57
6.4	Online aanbod educatie	23	11.10	Niet in de balans opgenomen activa	58
			11.11	Verbonden partijen	58
			11.12	Toelichting exploitatierekening	59

1 Bericht van de raad van toezicht

De Raad van Toezicht kijkt met trots terug op het laatste jaar van het Strategisch Plan 2021-2024, waarin Naturalis opnieuw zijn maatschappelijke en wetenschappelijke rol heeft versterkt. Wij zijn verheugd te zien dat het museum dit jaar 495.000 bezoekers heeft mogen verwelkomen en daarmee op hetzelfde niveau blijft als afgelopen (record) jaar. Een hoogtepunt was het innovatieve Triceratops-project, waarbij vijf skeletten eerst door het land toerden en vervolgens samenkwamen in een succesvolle familie-tentoonstelling in Naturalis. De Triceratops expositie is de kroon op meer dan 10 jaar werk, van het opgraven en onderzoeken tot het prepareren en tentoonstellen van deze bijzondere fossielen.

Naturalis heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt op gebied van de ontwikkeling en het gebruik van infrastructuur voor biodiversiteitsonderzoek. De onderzoeksprojecten zijn uitgebreid met onder andere eIdentity, dat environmental DNA analyseert, en IJmuiden Ver Alpha waar de biodiversiteit rond een nieuw windmolenpark in de Noordzee wordt gemonitord. Het beheer en behoud van onze collectie is versterkt door het grootschalige CollAction-project. De raad is verheugd dat OCW voornemens is ook de tweede fase van dit belangrijke project te financieren.

De raad waardeert de inspanningen van het instituut om inclusiever te worden en een breder publiek te bereiken, onder andere door prikkelvrije avonden. Het aantal samenwerkingen met kennisinstellingen is sterk uitgebreid, en er is een groeiende interesse in samenwerking van bedrijven en maatschappelijke organisaties. De financiële positie van het instituut is solide. De raad van toezicht spreekt zijn grote waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van het bestuur, de medewerkers en de vrijwilligers van het instituut. Dankzij hun passie en toewijding blijft Naturalis een plek waar verwondering, educatie en wetenschap samenkomen. Wij kijken met vertrouwen uit naar de nieuwe beleidsperiode 2025-2028 en blijven ons inzetten voor een sterke en duurzame toekomst van het instituut.

1.1 Toezicht in 2024

De raad van toezicht heeft zich in het verslagjaar intensief beziggehouden met de strategische koers, financiële stabiliteit, personeelsbeleid en publieksbereik. In 2024 vergaderde de raad van toezicht vier keer met de bestuurder. Vast onderwerp van elke vergadering is een terugblik op het voorgaande kwartaal en een prognose voor de resultaten per eindejaar. Het toezicht omvat ook het risicomanagement, waarbij de aandacht van de raad in het bijzonder uitgaat naar de onderwerpen die in het bestuursverslag zijn genoemd, met nadruk op de financiële en cybersecurity beheersing. In het verslagjaar heeft de raad verder de gebruikelijke goedkeuringsbesluiten aangaande de jaarrekening 2023, begroting en activiteitenplan 2025 genomen. De raad is betrokken bij het ontwikkelen van het Strategisch plan 2025-2028 en heeft dit in zijn definitieve vorm ook goedgekeurd, evenals het daarvan afgeleide Activiteitenplan 2025-2028 zoals ingediend ten behoeve van de OCW cultuur taken. In januari heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met de ondernemingsraad.

De algemeen directeur-bestuurder zal in september 2025 de pensioenleeftijd bereiken en zijn functie neerleggen. De raad heeft meerdere keren zonder bestuurder overlegd over diens opvolging. Er is een uit de leden van de raad een commissie aangesteld om het proces van de werving en benoeming in goede banen te leiden. In dit verband heeft de raad ook overleg gehad met (leden 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, in het bijzonder de voorzitter, die hem op actieve wijze adviezen verstrekken.

In het kader van zijn toezichthoudende functies heeft de raad vastgesteld dat er in 2024 geen sprake was van belangen tegenstellingen of andere omstandigheden die afbreuk kunnen doen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht.

1.2 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 governance structuur niet gewijzigd.

1.3 Remuneratiecommissie en auditcommissie

De remuneratiecommissie heeft op 23 januari 2025 met de algemeen directeur een evaluatie- en functioneringsgesprek gevoerd. Het beloningsbeleid van de bestuurder is conform de WNT-norm.

De auditcommissie is ingesteld om de raad bij te staan in zijn controlerende taak en toezichthoudende rol in het bijzonder op gebied van financiële zaken en risicomanagement. De commissie bestaat uit Kim Smit en Cynthia de Witt Wijnen - Guman. In het verslagjaar heeft de auditcommissie drie maal vergaderd.

1.4 Samenstelling, benoeming en selectie

De samenstelling en taken van de raad zijn vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in een reglement waaraan ook het profiel van de raad is gekoppeld. Op basis daarvan 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 zonodig bij gelet op de actuele omstandigheden.

Gedurende het verslagjaar zijn Anna Chernilovskaya en Cynthia de Witt Wijnen - Guman herbenoemd voor een

tweede termijn als lid, met ingang van respectievelijk 6-6-2024 en 24-9-2024. De raad heeft in september Robert-Jan Smits met ingang van 1 februari 2025 benoemd tot voorzitter.

In alle gevallen is de (her)benoeming getoetst aan de profielschetsen en zijn de relevante bepalingen van de Governance Code Cultuur in acht genomen.

1.5 Leden raad van toezicht en (neven)functies per einde 2024

- **Arjen Dorland (1955), voorzitter raad van toezicht en remuneratiecommissie**
Voorzitter raad van toezicht Haaglanden Medisch Centrum; vicevoorzitter raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V.; vicevoorzitter raad van commissarissen Essent N.V.; voorzitter raad van commissarissen Bovemij N.V.
- **Anna Chernilovskaya (1983)**
Chief Information Officer ONVZ; lid raad van toezicht tevens lid auditcommissie Hogeschool Leiden.
- **Peter de Ruiter (1952)**
Emeritus-hoogleraar Wageningen Universiteit; Lid van het FAO Network on Soil Biodiversity (Rome, I); Lid wetenschappelijke review panel Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) Vlaanderen; lid Scientific Advisory Board ECOFUTURE (EU NEXUS - Water-Energy-Food-Ecosystem Nexus for sustainable development of Jordan Valley); lid Scientific Advisory Board SOILGUARD (EU Horizon 2020 - Global standard for future assessments of soil biodiversity); lid Scientific Advisory Board Lab-ex TULIP (France - Plant and microbe biology, in the context of ecology, evolution and biodiversity).
- **Diederik Samsom (1971)**
Voorzitter raad van commissarissen Gasunie; lid Advisory Board Elysian Aircraft; lid Advisory Board Return Energy; lid Advisory Board Renenergy Egypt; lid Sustainability Advisory Board Van Oord.

1.6 Rooster van aftreden

	Aangetreden	Einde eerste termijn	Maximale zittingsduur tot
Arjen Dorland	1 februari 2015	1 februari 2019	1 februari 2025
Anna Chernilovskaya	6 juni 2020	6 juni 2024	6 juni 2027
Peter de Ruiter	24 juni 2021	24 juni 2025	24 juni 2028
Diederik Samsom	1 januari 2024	1 januari 2028	1 januari 2031
Kim Smit	21 maart 2019	21 maart 2023	21 maart 2026
Robert-Jan Smits	12 juli 2021	12 juli 2025	12 juli 2028
Cynthia de Witt Wijnen - Guman	24 september 2020	24 september 2024	24 september 2027
Taco Zimmerman	12 oktober 2021	12 oktober 2025	12 oktober 2028

- **Kim Smit (1970), vice-voorzitter, voorzitter auditcommissie, lid remuneratiecommissie**

Commissaris en lid commissie Kwaliteit en Publiek belang BDO Nederland; commissaris en voorzitter audit commissie B&S Group SA en B&S Investments BV; lid raad van toezicht en lid audit commissie Stichting Pantein; lid raad van toezicht Stichting Essure Claims; , lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie, lid benoemings- en remuneratiecommissie NRG Pallas; lid raad van toezicht en voorzitter audit commissie Jong JGZ; niet-uitvoerend bestuurder Stichting Institute for International Criminal Investigations Foundation; commissaris Zorgservice XL; lid raad van toezicht Stichting Biomedical Primate Research Center; voorzitter raad van toezicht Stichting Administratiekantoor Numerus Clausus.

- **Robert-Jan Smits (1958)**

Voorzitter college van bestuur van de Technische Universiteit Eindhoven; Lid Curatorium VNO-NCW; Lid Commissie Nationaal Groeifonds; Lid Senat Leibniz Gemeinschaft Berlin; Lid Hochschulrats der Ludwig-Maximilians-Universität, München; Lid Scientific Board of the European Holocaust Research Infrastructure (EHRI); Lid Board of Trustees of the Cyprus Research and Educational Foundation (CREF); Lid Icelandic Science and Innovation Council; Lid International Advisory Board of the Research Council of Norway (RCN)

- **Cynthia de Witt Wijnen - Guman (1969), lid auditcommissie**

Founding partner/notaris NewGround Law; Mentor Women Leadership Programme.

- **Taco Zimmerman (1969)**

Algemeen directeur AVROTROS; Algemeen bestuurslid Stichting Por Eso!

Alle raadsleden zijn tevens lid van de raad van toezicht van Stichting Japanmuseum SieboldHuis te Leiden. Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van beide stichtingen.

1.7 Vergoedingenbeleid

De leden van de raad hebben recht op een onkostenvergoeding van € 100 per bijgewoonde reguliere raadsvergadering. Hiervan is geen gebruik gemaakt. Daarnaast stelt de stichting elk lid een individueel lidmaatschap van International Council of Museums (ICOM) ter beschikking.

1.8 Goedkeuring jaarverantwoording

In deze verantwoording zijn de jaarrekening en het bestuursverslag over 2024 opgenomen van de Stichting Naturalis Biodiversity Center. De door de directie opgestelde jaarrekening is gecontroleerd door ForvisMazars Accountants. De verklaring van de accountant is opgenomen onder 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.

Leiden, 15 april 2025

De raad van toezicht

Robert-Jan Smits
Anna Chernilovskaya
Peter de Ruiter
Diederik Samsom
Kim Smit
Cynthia de Witt Wijnen–Guman
Taco Zimmerman

2 Bestuursverslag

2.1 Reflectie op 2021-2024

De periode 2021-2024 was voor Naturalis een periode van aanzienlijke groei en ontwikkeling op vele fronten, met successen op het gebied van onderzoek, publieksbereik en maatschappelijke relevantie. De onafhankelijke museumvisiteatie in 2024 bevestigt de hoge kwaliteit van het instituut en bevlogen wijze waarop Naturalis invulling geeft aan zijn maatschappelijke taken. Dit sluit aan bij de bevindingen van de SEP evaluatie van het onderzoek die in november 2020 plaatsvond, waarin de onderzoekskwaliteit als 'excellent' is beoordeeld en de maatschappelijke relevantie als 'world leading'.

2.1.1 Versnellen van kennis van biodiversiteit

We kunnen met trots zeggen dat we de afgelopen vier jaren grote stappen hebben gezet in het versnellen van de identificatie, beschrijving en het begrip van biodiversiteit. We hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt door meerdere nauw met elkaar verbonden onderzoeksinfrastructuren steeds verder te ontwikkelen. Naturalis is vaker in gesprek met ministeries en funding organisaties over het programmeren van nationaal en internationaal biodiversiteitsonderzoek en presteert goed in wetenschappelijke competities.

We hebben twee nieuwe tenure track onderzoekers aangetrokken en een nieuwe wetenschappelijk directeur aangesteld. Daarnaast is er een nieuwe onderwijsstrategie ontwikkeld en is het Arboprotocol geactualiseerd om onze onderzoekers verder te ondersteunen. Om de volgende generatie onderzoekers te kunnen opleiden, is tot slot het PhD-programma geoptimaliseerd en zijn voorbereidingen getroffen voor een meer gestructureerd postdoc-programma.

De ontwikkeling van biodiversiteitsonderzoek gaat hand in hand met de ontwikkelingen op gebied van het verkrijgen, beheren, ontsluiten en analyseren van biodiversiteitsdata. Met NLBIF heeft Naturalis jaarlijks gezorgd voor forse bijdragen van data aan GBIF. Met financiële steun uit Europese programma's en met vele partners uit binnen en buitenland is gewerkt aan de ontwikkeling van onderzoeksdatainfrastructuren. Naturalis leidt of neemt deel aan internationale fora die technologie-implementatie in biodiversiteitswetenschappen en FAIR-gegevensbeheer bevorderen.

2.1.2 Behoud en beheer collectie

Het gebruik van de fysieke en digitale collectie was gedurende de periode 2021-2024 groot. Jaarlijks waren er meer dan 1200 bezoeken van externen aan de niet-geëxposeerde collectie, en werden ongeveer 15.000 objecten uitgeleend in circa 200 bruiklenen. Gedurende de periode is alles in werking gezet om de collectie beter aan te sluiten bij actueel biodiversiteitsonderzoek en de daarvoor in ontwikkeling zijnde onderzoeksinfrastructuren. Hiervoor is onder ander gewerkt aan de implementatie van AI modellen voor de automatische annotatie van museumcollecties, het faciliteren van DNA identificatie op zowel historische collecties en vers materiaal en het introduceren van de Linked Open Data storage techniek om collectiedata te kunnen verknopen. Ook op het gebied van collectiebehoud zijn grote slagen gemaakt. De omvangrijke behoudsachterstanden zijn in 2022 in kaart gebracht en inzichtelijk gemaakt in een achterstandenrapportage. De achterstandenrapportage was de basis voor de incidentele subsidie om een grootschalig behoudsproject te starten (CollAction).

Er is een nieuw collectieplan geschreven, waarin het collectieprofiel en de waarderingscriteria zijn vastgelegd. Ook is er veel aandacht geweest voor maatschappelijk relevante vraagstukken rondom dekolonisatie, eigenaarschap van collecties en andere ethische kwesties. Er is herkomstonderzoek uitgevoerd en er is een bijdrage geleverd aan de discussie en beleidsvorming rondom het beheren en tentoonstellen van menselijke resten. De rijkscollectie is tenslotte verrijkt met tientallen nieuwe collecties. Enkele noemenswaardige voorbeelden zijn het reuzencluster bergkristal, wat wordt tentoongesteld in de zaal 'Aarde' en een vijftal door Naturalis geprepareerde Triceratopsen.

2.1.3 Verliefd op de natuur

Het in augustus 2019 geopende nieuwe museum bleef tijdens de coronajaren noodgedwongen veel dicht. Na de coronajaren verbrak Naturalis in 2022 en 2023 tot twee keer toe zijn bezoekersrecord. In 2024 werd dit met 495.000 net niet gehaald, maar daarbij is niet meegerekend dat meer dan 200.000 mensen de pop-up-tentoonstellingen met de triceratopsen in bibliotheken in het hele land bezochten. In totaal heeft Naturalis van 2021 tot en met 2024 ruim 1.980.000 museumbezoeken gehad.



De doelgroep is verbreed met speciale evenementen zoals prikkelarme avonden, wetenschapsfestivals en Naturalis Nights. Naturalis won de prestigieuze European Museum of the Year Award 2021.

De educatieve visie van Naturalis verbindt leren in het museum met leren op school, thuis, online en buiten. Er is een breed online educatief aanbod gecreëerd dat een groot bereik heeft, waaronder de museumapp en platforms als Natuurwijzer, Natuurlab en Expeditie online. Naturalis startte samen met het onderwijs Natuur om de hoek, waarbij kinderen na schooltijd de natuur in de buurt ontdekken. Dit format is overgenomen door andere musea. Naturalis werd winnaar van de Museumeducatie Prijs voor zijn vernieuwende aanpak. Sinds de opening van het nieuwe museum hebben ongeveer 152.000 leerlingen in schoolverband het museum bezocht. Op de online platforms werden gemiddeld 1,36 miljoen bezoekers per jaar gemeten. Naturalis maakt een beweging van een informerend naar een meer 'involverend' instituut. Samen met partners zijn succesvolle landelijke citizen science projecten georganiseerd, zoals de landelijke Bijentelling en Schelpendag. Er waren campagnes met Albert Heijn, met inzet van Freek Vonk, om kinderen over de natuur te informeren.

In de afgelopen vier jaar hebben we significant succes geboekt in de werving van additionele inkomsten en de versterking van strategische partnerschappen. Dankzij succesvolle samenwerkingen met fondsen, zoals de VriendenLoterij en het Mondriaan Fonds, zijn belangrijke projecten gerealiseerd. Naast fondsenwerving hebben we ingezet in de professionalisering van relatie management en sponsoring, wat heeft geleid tot een impactvol partnerschap met BNP Paribas. Door de unieke combinatie

van wetenschappelijk onderzoek en publieke zichtbaarheid hebben we een sterke propositie ontwikkeld.

2.1.4 Organisatie

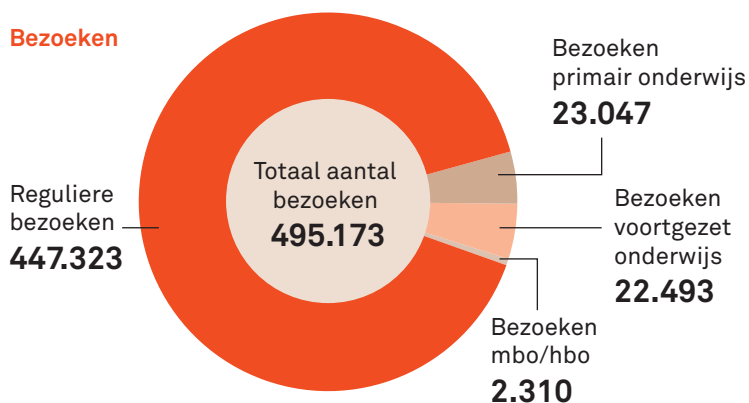
De succesvolle groei in (onderzoeks)activiteiten, wordt weerspiegeld in de personeelsomvang. Deze groeide van 223 fte in 2021 tot 376 fte in 2024, daarnaast is er een forse toename van het aantal vrijwilligers. Om als onderzoeksinstituut met hoogwaardige infrastructuur te kunnen floreren is een goede it-infrastructuur onontbeerlijk. In de afgelopen periode is stevig ingezet op verbeterde IT-diensten en veiligheid.

Er is veel aandacht besteed aan het thema diversiteit en inclusie binnen Naturalis. Het D&I beleid richt zich op alle fasen van een loopbaan bij Naturalis en er is aandacht voor bewustwording, samenstelling van sollicitatiecommissies en taalgebruik. Sinds 2021 heeft Naturalis een gender equality plan. Er zijn prikkelarme bezoekenavonden, een gratis educatief programma met het Jeugdeducatiefonds en gratis toegang voor vrijwilligers. Er zijn programma's voor leerlingen met een fysieke en/of mentale beperking en er is een speciale dag georganiseerd voor doofblinde bezoekers.

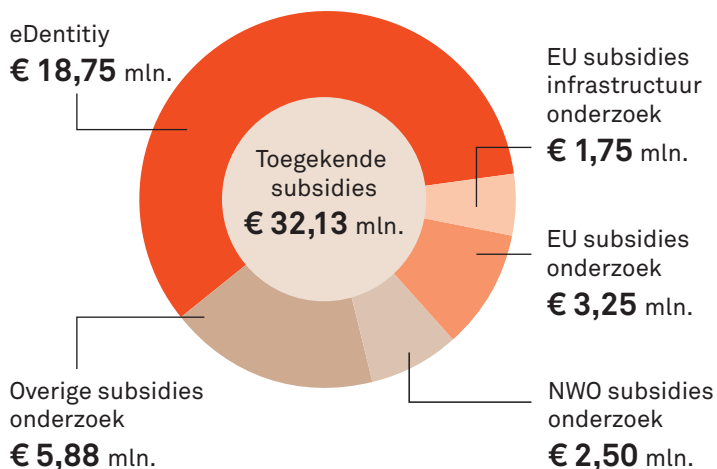
Duurzaamheid was een belangrijk aandachtspunt. Naturalis is 'van het gas af' en heeft geïnvesteerd in duurzame energiebronnen. Er is een stuurgroep Duurzaamheid in het leven roepen, deze heeft een traject / project opgezet om aan te sluiten bij de CSRD rapportage, en er is een 'green team' opgericht om duurzaamheid in werkprocessen te bevorderen. Er is doorlopend aandacht voor bewustwording, duurzaam inkopen, logistieke processen en afvalstromen. De CO2-uitstoot van onderzoeksreizen wordt gecompenseerd door de aankoop van carbon credits.

2.2 Bestuursverslag

Bezoeken



Toegekende projectsubsidies met start in 2024 en 2025



180
Wetenschappelijke publicaties (SCI)



6
Doctoraten toegekend aan promovendi onder begeleiding van Naturalis



13.500
Bijdrage aan het hoger onderwijs (uren onderwijs)



50
verschillende cursussen



15
verschillende instellingen, waaronder 7 universiteiten



1.746.549
Openbare activiteiten

Collectie



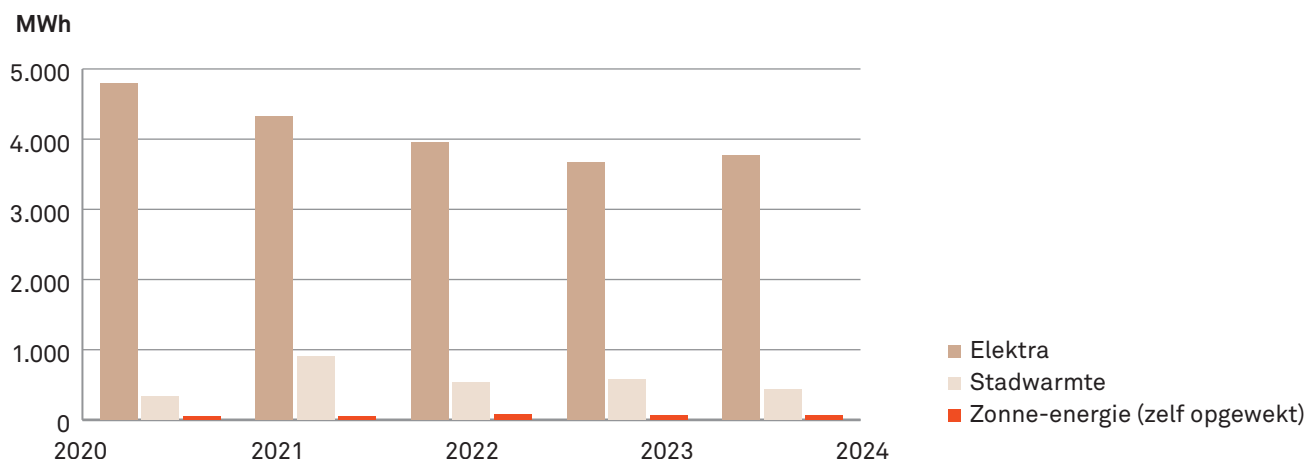
180.000
Het totaal aantal typen in de collectie



9
Nieuwe taxa

153
Nieuwe soorten

Energieverbruik 2020-2024



2.3 Governance

2.3.1 Doelstelling

De Stichting Naturalis Biodiversity Center is statutair opgericht op 22 juni 1995 en gevestigd te Leiden. Op 9 februari 2022 zijn de statuten voor het laatst gewijzigd. Conform artikel 3 tweede lid van de statuten heeft de stichting als doel 'a. 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; b. het nationale knooppunt voor Global Biodiversity Infrastructure Facility (hierna: "GBIF") te zijn en zich als zodanig bezig te houden met het ondersteunen van de missie van GBIF, te weten het realiseren van een wereld waarin biodiversiteitsinformatie vrij en algemeen beschikbaar is voor de wetenschap en de samenleving ten behoeve van een duurzame toekomst.' De stichting voorziet in haar inkomsten in hoofdzaak uit drie geldstromen: 1) structurele rijkssubsidie voor huisvesting, het beheer van de rijkscollectie, publieksactiviteiten en wetenschap en onderzoek, 2) incidentele publieke subsidies voor voornamelijk onderzoeksprojecten en onderzoeksinfrastructuur en 3) overige opbrengsten.

2.3.2 Bestuur

Het bestuur van de stichting was gedurende het gehele verslagjaar statutair opgedragen aan de directie, in de persoon van de heer Edwin van Huis, algemeen directeur. Datum van aantreden: 1 juni 2011. Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten; Lid raad van commissarissen coöperatie SURF; Lid van de Board of Directors of the International Barcode of Life iBOL; Lid bestuur Stichting Japanmuseum SieboldHuis; President CETAF.

2.3.3 Ondernemingsraad

In maart 2024 vonden er verkiezingen plaats voor een nieuwe ondernemingsraad. Er waren 10 kandidaten voor de beschikbare zetels. Na een opkomst van 63.1% van de medewerkers is de nieuwe OR als volgt samengesteld:

- Bouchra Filali, voorzitter
- Daniëlle Meuleman, vicevoorzitter
- Andrea de Bruin
- Manda Burgers

- Bart den Dulk
- Paula van der Hulst
- Marijn Prins
- Astrid Roquas
- Ela Sari
- Ni Yan

De nieuwe OR is op 26 maart 2024 geïnstalleerd. Ten opzichte van de vorige samenstelling zijn er zes nieuwe leden toegetreden.

2.3.4 Overlegvergaderingen

De ondernemingsraad heeft in 2024 elf vergaderingen gehad met de directie. Naast behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen als het jaarverslag, de begroting en arbo zaken, heeft de ondernemingsraad onder meer aandacht besteed aan de ontwikkeling van het Strategisch Plan 2025-2028, de werving van de nieuwe algemeen directeur, diversiteit en inclusie, de update van het functiehuis voor de sector DSI. Ook heeft de raad een nieuw OR-reglement opgesteld.

2.4 Scientific Advisory Board

De wetenschappelijke adviesraad van Naturalis (SAB) kwam op 10 april online bijeen. De leden bestrijken de onderzoeksgebieden van Naturalis. Leden van de SAB zijn gewaardeerde experts op hun vakgebied en komen op uitnodiging bij de SAB; de rol is onbezoldigd. Op dit moment is de positie voor een kandidaat met geologische expertise vacant en in 2025 lopen de termijnen van andere leden af. Er is een SAB-bezoek aan Naturalis gepland voor 6 en 7 maart 2025. Samenstelling:

- Dr. Roy Erkens - (Voorzitter) Universitair hoofddocent Plant Evolutionaire Biologie aan de Universiteit Maastricht
- Prof. dr. Eric Schranz - Hoogleraar Biosystematiek aan Wageningen University & Research
- Prof. dr. Ionica Smeets - Hoogleraar Wetenschapscommunicatie aan de Universiteit Leiden
- Prof. dr. Nina Rønsted - Directeur Wetenschap en Natuurbehoud, Nationale Tropische Botanische Tuin, Hawaï
- Prof. dr. Corrie Moreau - Moser hoogleraar



Biosystematiek en Biodiversiteit aan de Cornell University, New York, VS

- Prof. dr. Annemarie van Wezel - Hoogleraar Milieu-ecologie, Instituut voor Biodiversiteit en Ecosysteem Dynamica, Universiteit van Amsterdam
- Prof. dr. Joost Batenburg - Hoogleraar Computerwetenschappen LIACS, beeldvorming en visualisatie, Universiteit Leiden
- Prof. dr. Elisabeth Holland - Directeur Pacific Centre for Environment and Sustainable Development, Hoogleraar Ocean and Climate Change aan de University of the South Pacific, Fiji
- Prof. dr. Alexandre Antonelli - Directeur Wetenschap, Professor Biodiversiteit, Royal Botanic Gardens, Kew, VK

2.5 Verbonden partijen

Er zijn geen rechtspersonen waarover de stichting in de zin van artikel 2:381 lid 3 BW overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Enkele organisaties hebben in 2024 specifieke bijdragen ontvangen via de stichting.

Naturalis werkt nauw samen met de Stichting Japanmuseum SieboldHuis. Dit is contractueel vastgelegd. Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van beide stichtingen en de bestuurder van Naturalis is tevens onbezoldigd lid van het bestuur van het SieboldHuis. Naturalis ontvangt een geormerkte subsidie van het ministerie van OCW ten behoeve van publieksactiviteiten in het SieboldHuis welke als bijdrage aan het SieboldHuis is overgemaakt. Voor de verantwoording van de bijdrage verwijzen we naar de gecontroleerde jaarstukken van de Stichting Japanmuseum SieboldHuis.

Naturalis functioneert als nationaal knooppunt (NLBIF) voor de Global Biodiversity Information Facility (GBIF) en ontvangt daarvoor subsidie, waarvan een gespecificeerd deel wordt ingezet om bij te dragen aan projecten in Nederland die bijdragen aan de doelstellingen van GBIF.

Verschillende medewerkers van de stichting hebben, al of niet uit hoofde van hun functie, zitting in meerdere besturen van aan de doelstellingen van de stichting verwante rechtspersonen en samenwerkingsverbanden.

3 Missie en strategische prioriteiten

De missie van Naturalis is: **Biodiversiteit beter begrijpen en waarderen.**

We doen hier verslag van onze voortgang in 2024 aan de hand van de 4 strategische speerpunten die we voor de periode 2021-2024 hebben geformuleerd.

Vier strategische prioriteiten

1



We versnellen het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit

Door excellente wetenschap, diepgaande taxonomische kennis en nieuwe veelbelovende technologieën te combineren, versnellen we de ontdekking van de biodiversiteit in de wereld, creëren we opwindende nieuwe multidisciplinaire onderzoekslijnen en leiden we toonaangevende wetenschappers en experts op voor grensverleggend onderzoek.

2



We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

We versterken de nationale natuurhistorische collectie als fundamenteel instrument voor het begrijpen van biodiversiteit. We verdiepen onze kennis van de collectie en delen haar digitaal om zoveel mogelijk mensen informatie, kennis en gereedschappen te geven die relevant zijn voor de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen van het Antropoceen.

3



Wij maken iedereen verliefd op de natuur

Onder druk van wat we dagelijks om ons heen met de aarde zien gebeuren, worden we gedreven door nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheidsgevoel. Daarom willen we de gevolgen van het Antropoceen bespreekbaar maken, helpen het bewustzijn te creëren dat onze leefwereld verloren gaat als we niks doen. Tegelijk bieden we een perspectief, geven richting en handvatten om iets te doen. Wij gaan zaadjes planten voor een positieve houding ten aanzien van de natuur.

4



We zijn een flexibele en duurzame organisatie

We maken van ons nieuwe gebouw een thuis voor onszelf en onze gasten: voor museumbezoekers, wetenschappers en vrijwilligers. We investeren in duurzaamheid, zowel in de bedrijfsvoering als in ons gedrag. We werken aan het creëren van een gezonde en flexibele organisatie, die in verbinding staat met de wereld om ons heen en in staat is om in te spelen op de uitdagingen die ons te wachten staan. Expliciet maken we werk van de diversiteit in de samenstelling van ons personeel. We bouwen een robuuste en veilige ICT infrastructuur die aansluit op de wereld en past bij onze ambities.

4 Versnellen van het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit

4.1 Ontwikkeling van onderzoeksinfrastructuur

Naturalis heeft de afgelopen jaren gestaag gebouwd aan aan samenhangende onderzoeksinfrastructuur voor het ontdekken, identificeren en monitoren van soorten organismen. DiSSCo, het grootste formele consortium van natuurhistorische musea, botanische tuinen en collectiehoudende universiteiten ter wereld, was hierin de eerste stap. Andere belangrijke infrastructuren zijn:

- ARISE: ontwikkeling van een semi-automatische identificatie-infrastructuur van al het meercellig leven in Nederland, met behulp van DNA en AI-gebaseerde herkenning van beelden, audio en radargegevens.
- Biodiversity Genomics Europe (BGE): het opzetten van biodiversiteit genomics netwerken op Europees niveau en het implementeren van data pijplijnen.
- eDentity: een DNA metabarcoding faciliteit voor snelle identificatie en monitoring van biodiversiteit. Waar ARISE een genetische vingerafdruk identificeert voor alle meercellige Nederlandse soorten, zal eDentity deze opgebouwde referentiedatabase inzetten om alle soorten in Nederland in kaart te brengen en te monitoren. Het doel is om in 2028 een onderzoeksinfrastructuur op te leveren waarmee honderdduizenden samples met gestandaardiseerde procedures geanalyseerd kunnen worden, een primeur voor zowel Nederland als wereldwijd.

Aansluitend hierop kunnen we ook het project Biodiversity Meets Data (BMD) noemen en NLBIF. Genoemde netwerken en infrastructuren (in ontwikkeling) zijn nauw verbonden. De infrastructuur die wordt ontwikkeld in eDentity heeft ARISE als fundament, dat - in het verlengde daarvan - de DiSSCo-visie ondersteunt en ook de behoeften van BGE overlapt en ondersteunt. Voortbouwend hierop gaat Naturalis in samenwerking met Pensioenfonds ABP en SSE Renewables langjarig onderzoek doen tijdens de bouw en exploitatie van het offshore windmolenpark in het IJmuiden Ver. Met dit project zet Naturalis een belangrijke stap in het beter monitoren van de biodiversiteit in de Noordzee en de impact van windmolenparken hierop.

In september 2024 hebben we het voorstel *AQUASYS voor geïntegreerde ecologische analyse van aquatische systemen* ingediend in de NWO Nationale Roadmap Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur 2024. In dit voorstel werken we samen met verschillende universiteiten en onderzoeksinstituten in heel Nederland om een infrastructuur op te zetten om aquatische systemen te begrijpen..

4.1.1 ARISE

In 2024 zette ARISE belangrijke stappen richting een operationele status met honderden gebruikers en end-to-end services, variërend van monsternamen tot DNA-identificatie en digitale soortenherkenning met AI. Er zijn ruim 180 experts en bijna 7.500 geïdentificeerde specimens betrokken bij de referentiedatabase via sampling kits en de app. Daarnaast zijn er circa 95.000 specimens verzameld via vallen. De laboratoriumcapaciteit bedraagt nu 100.000 specimens per jaar, dankzij een complete DNA-workflow.

In de workflow van sensor tot digitale soortherkenning is vooruitgang geboekt met ruim 300 sensoren in het veld, inclusief internationale samenwerkingen. Onderzoekers kunnen AI-modellen gebruiken via het ARISE AI herkenning platform. Het datamanagementsysteem is opgebouwd voor alle data types binnen ARISE (DNA, beeld, geluid, AI).

4.1.2 eDentity

In 2024 is gestart met de werkzaamheden om de beoogde DNA metabarcoding faciliteit te realiseren. In 2024 lag de focus op het aanschaffen van apparatuur en het samenstellen van het team. Als semi-publieke instelling zijn we gehouden aan de Europese aanbestedingswetgeving. Het voorbereiden en uitvoeren van het inkoopproces heeft het grootste deel van het jaar geduurd. De verwachting is dat een deel van de apparatuur geplaatst gaat worden in het eerste kwartaal van 2025. Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt in het leveren van een complexe en onderscheidende data-infrastructuur.

Er zijn monsternemingskits ontwikkeld voor het verzamelen van bodemonsters. We voeren verkennende gesprekken met instanties die een monitoringsnetwerk beheren en in staat zijn om samples voor eDentity af te nemen.

4.2 Topniveau onderzoek

4.2.1 Indirecte overheidsfinanciering en contractfinanciering voor onderzoek

In 2024 zijn 27 projecten gestart en zijn 7 subsidies toegekend voor projecten die starten in 2025. De afstemming voor de toekenning voor het onderzoek IJmuiden Ver Alpha bevindt zich in de laatste fase en is in onderstaande tabel nog niet meegenomen.

	Doel	Resultaat
Toegekende subsidies projecten met startdatum 2024 en 2025	€ 3,2 mln	€ 32,13 mln.
Wetenschappelijke publicaties (SCI)	150	180
Doctoraten toegekend aan promovendi onder begeleiding van Naturalis	3	5
Bijdrage aan het hoger onderwijs (uren onderwijs)	7.628	13.500

4.2.2 Publicaties

In 2024 zijn 180 wetenschappelijke tijdschrift publicaties met een Science Citation Index (SCI) door de wetenschappelijke medewerkers gepubliceerd. Daarnaast zijn er 27 Non-SCI publicaties verschenen en 48 andere publicaties, waaronder rapporten, reviews, conference proceedings, artikelen, boeken, nieuwsberichten en brieven.

4.2.3 Bijdrage aan hoger onderwijs

Naturalis hecht veel belang aan de ontwikkeling van jong onderzoekstalent tot excellente onafhankelijke onderzoekers. De doelstelling is om jaarlijks drie promovendi onder begeleiding van Naturalis hun promotietraject succesvol te doen afronden. Dit jaar hebben zes promovendi hun proefschrift verdedigd:

- Op 23 januari 2024 promoveerde Marina Bonfim Santos op haar proefschrift "Molecular phylogeny and morphological evolution of the moss family Leucobryaceae Schimp. (Bryophyta, Dicranidae)". Marina Bonfim Santos promoveerde aan de afdeling Tropische Botanica van Naturalis, onder begeleiding van Erik Smets en Michael Stech.
- Op 8 februari 2024 promoveerde Sander Hilgen op zijn proefschrift "On the Origin of Samples and Specimens: Revised stratigraphy and geochronology of the Trinil *Homo erectus* site with implications for the hominin occupation and biostratigraphy of Java". Sander Hilgen promoveerde bij de afdeling Mariene Biodiversiteit van

Naturalis, onder begeleiding van Jose Joordens.

- Op 19 maart 2024 promoveerde Werner de Gier op zijn proefschrift "Ecomorphological aspects in the evolution of symbiotic marine crustaceans". Werner de Gier promoveerde bij de afdeling Plankton Diversity & Evolution van Naturalis, onder begeleiding van Bert Hoeksema en Charles Franssen.
- Op 27 maart 2024 promoveerde Jimmy de Rooij op zijn proefschrift "Bringing fossils back to life - New insights on the biology of the iconic dinosaur *Triceratops*". Jimmy de Rooij promoveerde aan de afdeling Vertebrate Evolution, Development & Ecology van Naturalis, onder begeleiding van Anne Schulp.
- Op 4 april 2024 promoveerde Yusheng Jia op zijn proefschrift "Combining classic and novel tools in the study of Historical Collections of Chinese Materia Medica in the Netherlands". Yusheng Jia promoveerde aan de afdeling Tropische Plantkunde van Naturalis, onder begeleiding van Tinde van Andel.
- Op 30 oktober 2024 promoveerde Mátyás Bittenbinder op zijn proefschrift "The good, the bad and the ugly: Developing strategies for studying the cell- and tissue-damaging effects of snake venoms". Mátyás Bittenbinder promoveerde bij de afdeling Vertebrate Evolution, Development & Ecology van Naturalis, onder begeleiding van Freek Vonk.



Alle onderzoeksgroepen leveren actief een bijdrage aan het hoger onderwijs. Onze onderzoekers coördineren en dragen bij aan cursussen op universiteiten en hogescholen en begeleiden studenten tijdens stageprojecten.

In 2024 bestond de bijdrage van Naturalis aan het hoger onderwijs uit meer dan 13.500 uur onderwijs (zie figuur). Naturalis heeft lezingen, labs, excursies en andere onderwijsactiviteiten verzorgd in meer dan 50 verschillende cursussen, verspreid over 15 verschillende instellingen, waaronder 7 van de grootste universiteiten van Nederland. Onze onderzoekers coördineerden in totaal 21 universitaire cursussen. Als zodanig heeft Naturalis de ogen van grote aantallen studenten geopend voor biodiversiteit, evolutie en geologie, en hen tegelijkertijd kennis bijgebracht over wetenschap en onderzoek in het algemeen.

Onderwijs

Verhouding van tijd toegewezen aan elk type onderwijsactiviteit

Activity	Percentage (%)
Internships WO MSc	30
Lectures	14
Internships WO BSc	15
Course coordination	11
Labs	9
Internships MBO/HBO	8
Excursions	8
Other course activities	6

Naturalis bleef bovendien groot nationaal en internationaal talent aantrekken en verwelkomde studenten die op zoek waren naar een stage op onze onderzoeksafdelingen. In totaal hebben 53 BSc- en 94 MSc-studenten van universiteiten en 21 studenten van hogescholen en middelbaar beroepsonderwijs hun stage in 2024 afgerond.

4.2.4 Nieuwe soorten en taxa

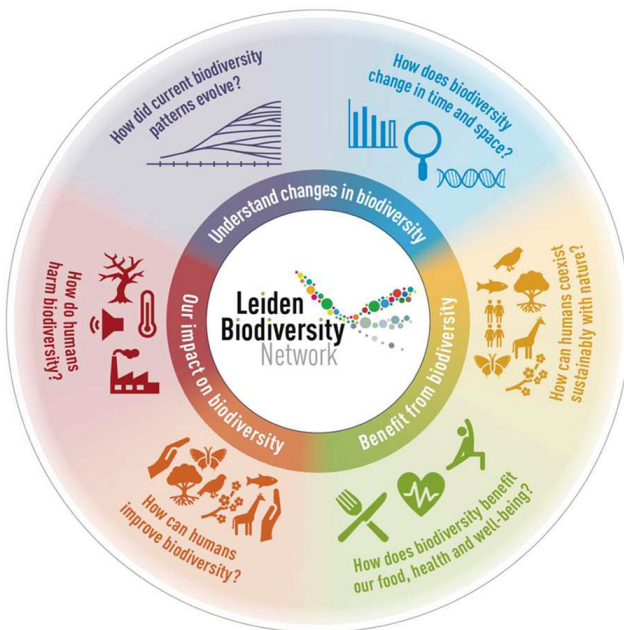
In 2024 werden 153 nieuwe soorten en 9 nieuwe taxa geïdentificeerd door de medewerkers van Naturalis. Meer dan de helft van de nieuwe soorten (65%) werd ontdekt door de Honorary Research Associates en Fellows van Naturalis.

4.2.5 Creëren van een aantrekkelijke en inclusieve wetenschappelijke omgeving

Om wetenschap tot bloei te laten komen, streeft Naturalis naar een aantrekkelijke en inclusieve werkomgeving. Het is belangrijk om hier in de dagelijkse praktijk aandacht aan te besteden. Er zijn diverse trainingen georganiseerd om een gezonde en veilige onderzoeksomgeving te bevorderen:

- Academic Leadership training voor senior wetenschappers en groepsleiders.
- Emergency Response Training Remote Areas.
- Supervising PhD's voor (senior) onderzoekers.
- Social Safety & Resilience Training (Fieldwork) voor PhD's en Postdocs.
- Scientific Diving Course voor European Diving Certificate.

Voor jonge onderzoekers - PhD studenten en Postdocs - organiseerden we verschillende opleidingen op gebied van Physical Health, Scientific Writing, Career Development - Student Supervision en Outreach - Citizen Science. Verschillende onderzoekers hebben in 2024



Leiden Biodiversity Network



Biodiversiteitsdashboard

awards ontvangen, waaronder Frietson Galis, Pasha van Bijlert, Richard Dearden, Nemi Dorst en Isaak Eijkelboom. Enkele senior onderzoekers zijn benoemd tot hoogleraar of hebben een andere aanstelling gekregen: Luis Valente (Rijksuniversiteit Groningen), Nicole de Voogd (Leiden University), Frank Wesselingh (Maastricht University), Rita Pucci (Leiden University). Daarnaast zijn er twee nieuwe tenure track onderzoekers aangetrokken: Fycoloog dr. Luna van der Loos en entomoloog dr. Jessica Awad zullen ons in 2025 komen versterken.

4.3 Toonaangevende autoriteit voor onderzoek naar biodiversiteit

Naturalis was betrokken bij de organisatie van **World Ocean Day** op 5, 6 en 8 juni, samen met Utrecht University, NIOZ en het Ministerie van Infrastructuur en Water Management. Naturalis is lid van de Dutch National Ocean Decade Committee.

Het **Leiden Biodiversity network** (LBN) wil natuurgebaseerde oplossingen ontwikkelen voor zowel ecologische als maatschappelijke uitdagingen, en het wil mensen inspireren om zich bezig te houden met biodiversiteitsstudies. In het schema worden de drie geïntegreerde thema's in het netwerk uitgelegd. (zie figuur). Naturalis is lid van **Leiden Kennisstad**, een samenwerking met Leiden University, Leiden University of Applied Sciences, mbo Rijnland en de gemeente Leiden. De samenwerking heeft drie pijlers: Health & Welfare, Biodiversity & Sustainability en Cultural Heritage. Met consortiumpartners IUCN NL, SoortenNL en SOVON heeft Naturalis het Nationale **Biodiversiteitsdashboard** gemaakt. Dit is gelanceerd op de Internationale Dag

van de Biodiversiteit (22 mei). Het geeft een duidelijke indicatie van de voortgang van Nederland op het behalen van de wettelijk bindende biodiversiteitsdoelen voor 2030. Beleidsmakers, politici, bedrijven, ngo's en burgers kunnen dit gebruiken om de voortgang te beoordelen en hun ambities en acties voor het herstel van biodiversiteit bij te sturen. Het dashboard heeft uitgebreide media-aandacht gekregen en is gedurende het jaar goed bezocht. In samenwerking met het consortium zal het dashboard de komende jaren regelmatig worden bijgewerkt.

Intergouvernementeel platform voor wetenschap en beleid inzake biodiversiteit en ecosysteemdiensten (IPBES)

Naturalis' positie als IPBES-secretariaat voor Nederland is verlengd door het ministerie van LNVN. In 2024 droeg Naturalis bij aan twee internationale IPBES-rapporten over de verbanden tussen biodiversiteit, water, voedsel en gezondheid, en over transformatieve verandering voor biodiversiteitsbehoud. De nieuwe IPBES Nederland website werd gelanceerd op biodiversiteit.org.

Binnen **Collectief Natuurinclusief** werkt Naturalis samen met partners aan de integratie van natuurvriendelijke praktijken in verschillende maatschappelijke domeinen. In 2024 leverde het consortium een monitoringskader op en begon met het ontwikkelen van transitiepaden per domein.

In oktober 2024 startte het vierjarige **Kennisprogramma Basiskwaliteit Natuur** (BKN) onder leiding van Naturalis. Dit door LNVN gefinancierde programma ontwikkelt met diverse partners kennis en handvatten voor het realiseren van BKN in Nederland, met initiële focus op stedelijke gebieden.

5. We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

5.1 Overzicht

Collectie	2024	2023	activiteitenplan
Totaal aantal objecten in de collectie	43.480.600	43.263.290	41.300.000
Digitalisering collectie (aantal objecten toegevoegd aan digitale registratie op objectniveau)	136.583	74.947	100.000*
Aantal objecten in bruikleen verleend (nieuw / totaal)	12.655 / 164.204	15.139 / 188.011	15.000 / geen opgave
Aantal bezoekersdagen (bezoekers*dagen) van onderzoekers aan de wetenschappelijke collectie	1.641	1.439	400
Aanwinsten / afgestoten (aantallen specimens)	62.089 / 43.441	73.965 / 4.469	

5.2 Planmatig beleid voor het beheer van de cultuurobjecten of verzamelingen

5.2.1 Wegwerken behoudsachterstanden

Het eerste CollAction jaar is achter de rug, in de vorm van vier toegewijde projectteams, meer dan 27.000 uur hands-on behoudswerkzaamheden, restauratie, registratie en (her)waardering van zo'n 800.000 collectieobjecten. We hebben veel hordes overwonnen: van personeelsverloop tot voorraadtekorten, uitdagingen in kennisoverdracht en kennisborging, uitdagingen in het afbakenen van de projecten en werkzaamheden en overdracht van kennis van lijnorganisatie naar projectorganisatie. We verwachten de doelstellingen in fase 1 in 2025 te halen. CollAction fase 2 zal naar verwachting eind 2025 van start gaan. Om de continuïteit van deze kerntaak te kunnen garanderen is structurele ophoging van de financiering voor collectiebeheer na het afronden van CollAction fase 2 essentieel. Hierover blijven we in gesprek met OCW.

5.2.2 Beheer collectie

Er is een vernieuwd acquisitiebeleid opgesteld, waarin de nadruk ligt op versterking van het collectieprofiel. In dit kader zijn ook de acceptatievoorwaarden met betrekking tot verzamelingen die worden aangeboden aangescherpt. Vanaf juni 2024 worden geen collecties

meer geaccepteerd die niet voorzien zijn van de vereiste vergunningen. Deze nieuwe beleidsdocumenten worden, tezamen met de uitgangspunten voor de nieuwe strategie, opgenomen in een tweede versie van ons collectieplan. In de update van de acquisitieprocedure die voortvloeit uit het nieuwe beleid wordt tevens voorgesorteerd op implementatie van de acquisitiemodule voor ons collectieregistratiesysteem, dat begin 2025 wordt opgeleverd. De CollectieScan is een tool om - vanuit een helikopterview - inzicht te creëren in de conditie van de collectie. De methodiek is aangepast om beter aan te sluiten bij de projectkalender en de strategische ambities van de sector. Ook nemen we hiermee een voorschot op het inrichten en borgen van een continue behoudscyclus.

We leveren samples aan voor DNA barcoding ten behoeve van de target lists van ARISE en BGE, op basis van onze bestaande referentiecollectie en door samenwerking met externe specialisten en organisaties. Inmiddels zijn er meer dan 100.000 verse samples (van een onbekend aantal soorten) en ruim 3.000 collectiesamples (van 1.600 soorten) met succes aangeleverd. Van het overgrote deel van de soorten waarvan materiaal is aangeleverd vanuit de collectie zijn nog nooit barcode sequenties gegenereerd. De historische collectie bewijst zich hiermee met recht als referentiecollectie voor biodiversiteitsonderzoek.

Langetermijnbeheer van DNA collecties staat nog in de kinderschoenen. Dit jaar is een eerste beleid geformuleerd voor professioneel beheer van deze “biobank”, wat in 2025 verder in de praktijk wordt gebracht.

5.3 Kennisontwikkeling en -deling

De uniformiteit in de registratie van collectiedata is verbeterd, inclusief een bijbehorende nieuwe standaard voor het in bulk importeren van collectiedata. Ook hebben we een begin gemaakt met het uniformeren en verknopen van de collectiedata in onze collectieregistratiesystemen. We werken in dit kader aan een Linked Open Data storage. De pilotfase daarvoor is inmiddels afgerond en er is een minimaal levensvatbaar product opgeleverd. Dit gaan we de komende maanden vullen met opgeschoonde collectiedata en in een later stadium koppelen aan onze collectieregistratiesystemen en Bioportal. Deze ontwikkelingen dragen bij aan actief en permanent toegankelijkheid van de collectie voor maatschappelijke en wetenschappelijke doeleinden.

Overige highlights:

- In januari namen we definitief afscheid van de website **Walvisstrandingen.nl**. De strandingsgegevens zijn met Observation International gemigreerd naar Stranding.nl (een onderdeel van Waarneming.nl). De overige gegevens, zoals soortteksten en jaar- en maandrapportages, zijn gemigreerd naar het Nederlands Soortenregister en Natuurtijdschriften.nl.
- Voor het **Nederlands Soortenregister** stelden we een toekomstvisie voor de beleidsperiode 2025-2028 op. In het kader van het programma Biodiversiteit NL zijn we gestart met de voorbereidingen om de soortenlijst te actualiseren. Samen met het Ministerie van LNV en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland migreerden we bovendien wetgeving- en beleidsinformatie over Nederlandse soorten van een aparte LNV-database naar het Soortenregister.
- In de zomer is er wederom **gegraven naar fossielen van dinosauriërs** in Wyoming; het management van de site is overgenomen door Naturalis. We verwachten voor 2028 twee skeletten te kunnen uitgraven met oog op de vernieuwing van de dinozaal.

5.4 Biodiversiteitsinformatie

Het **DiSSCo** project heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt. Naturalis coördineert en beheert het DiSSCo

Transition project en gerelateerde projecten, werkt aan de implementatie van bestuursregels, beleid en een financieel kader, en ontwikkelt een raamwerk voor socio-economische impactbeoordeling. Als belangrijke stap naar de vorming van een zelfstandige juridische entiteit (ERIC) van DiSSCo is in september 2024 de documentatie goedgekeurd voor de eerste stap van het proces, waarbij acht potentiële oprichtende leden werden bevestigd. Qua technische ontwikkeling is de eerste versie van de Digitale Specimen Architectuur opgeleverd, zijn demonstratiesessies georganiseerd en is de publicatie "Digitising our natural world" uitgebracht.

Andere highlights:

- Voortdurende **samenwerking op internationaal niveau** was er met dataorganisaties, waaronder RDA, TDWG, FAIR Digital Objects Forum en DataCite, om de FAIR-praktijken van Naturalis en de capaciteit voor database-heer/governance te bevorderen.
- De eerste release van de **THRIVE** tool voor biodiversiteitseffectbeoordeling - samen met KPMG, is ontwikkeld. THRIVE stelt bedrijven in staat om te rapporteren voor de 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD), en specifiek voor ESRS-E4 'Biodiversiteit en Ecosystemen'. Het biedt inzicht in biodiversiteitswaardes op bedrijfslocatie nivo waardoor bedrijven kunnen handelen om hun impacts en afhankelijkheden te reduceren of te verduurzamen.
- Het **Biodiversity Meets Data (BMD)** project ontwikkelt een 'Single Access Point' naar geautomatiseerde biodiversiteit monitor en analyse tools voor managers van natuurgebieden en Natura 2000 gebieden specifiek en voor beleidsmakers. De gegenereerde biodiversiteitsdata zullen allemaal met GBIF gedeeld worden omdat GBIF dient als de biodiversiteit data infrastructuur.

5.5 NLBIF

In 2024 brak GBIF door de grens van 3 miljard records. Het belang van GBIF als mondiale biodiversiteitsdata infrastructuur voor beleid, wetenschap en natuurbescherming neemt daarmee verder toe. Daarnaast groeit het belang voor de private sector door de invoering van de EU 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD). De toename is ook af te leiden uit het aantal wetenschappelijke publicaties die GBIF data citeren. Dat waren er in 2024 2254. Een overzicht van alle publicaties is hier te vinden.

5.5.1 NLBIF bijdragen 2024

Net als in 2023 staat Nederland op de vierde plaats

wereldwijd van landen die de meeste biodiversiteits-records hebben gepubliceerd. In 2024 waren dat 25.251.786 records, ruim 10 miljoen meer dan in 2023. Eind 2024 deelde Nederland 139.952.029 records met GBIF en waren er 117.776.891 records beschikbaar via GBIF over de Nederlandse biodiversiteit die door bijna 500 publishers uit 50 verschillende landen bijeen zijn gebracht en beschikbaar zijn gemaakt. Een belangrijke Nederlandse publisher die met ruim 20 miljoen nieuwe records in 2024 een belangrijke bijdrage levert aan de vierde plaats van Nederland is Observation.org. In totaal deelt Observation.org meer dan 100 miljoen records en is daarmee een van de allergrootste data publishers van GBIF.

Er zijn momenteel 52 Nederlandse data publishers die biodiversiteit data delen met GBIF. In 2024 zijn er negen nieuwe data publishers bij gekomen waarvan er zes hun eerste dataset in 2024 gedeeld hebben met GBIF.

Naast updates en aanvullingen van bestaande datasets zijn er afgelopen jaar 18 nieuwe datasets van Nederlandse publishers toegevoegd aan GBIF waarvan

een deel voortkomt uit projecten die gefinancierd worden uit de NLBIF-calls. Enkele datasets die er dit jaar uitspringen zijn:

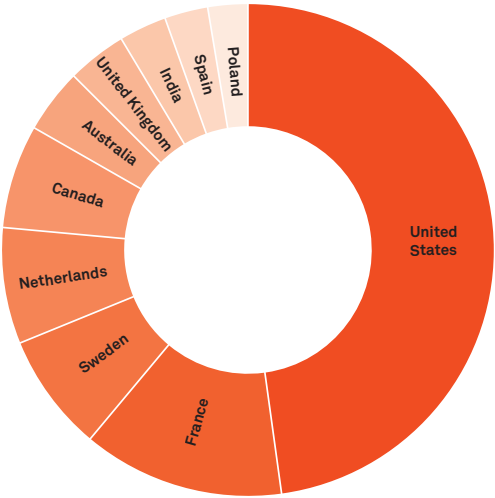
- Stadhuis museum Zierikzee - herbarium [<https://doi.org/10.15468/z3j5wu>] met historische botanische collectiedata van 1725-1750.
- 'SWG Coastal and marine invertebrate observations of the Netherlands', gepubliceerd door de Strandwerkgemeenschap met maar liefst 98.360 historische en actuele waarnemingen van de Nederlandse stranden [<https://doi.org/10.15468/72c3wq>].
- 'York University Phenology Project - ITS2, library #2, >0.99 barcode matches' is de eerste e-DNA dataset die door NLBIF is gepubliceerd en geprepareerd is met de nieuwe Metabarcoding Data Toolkit (MDT) [<https://doi.org/10.15468/v2qaen>]

5.5.2 NLBIF commissie

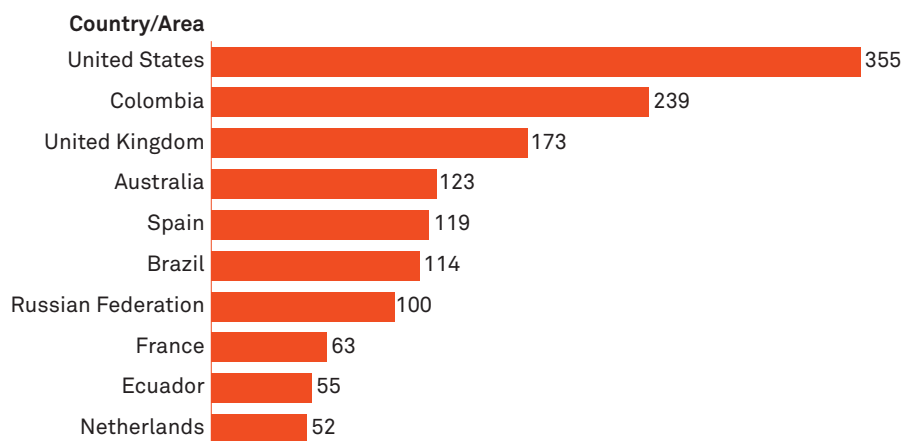
In 2024 heeft NLBIF commissievoorzitter Erwin Bleumink zich teruggetrokken. NLBIF is hem zeer erkentelijk voor zijn werk, inclusief het begeleiden van het selectieproces en honoreren van ingediende projecten voor NLBIF-calls

Occurrences published by country: 2024

Rank	Country/Territory	2024	2023 total	2023 rank	%
1	United States	158.323.610	151.004.708	1	37%
2	France	43.910.491	13.208.845	5	10%
3	Sweden	25.696.307	9.339.841	7	6%
4	Netherlands	25.251.786	14.293.849	4	6%
5	Canada	22.530.128	22.744.659	3	5%
6	Australia	14.003.238	12.714.959	6	3%
7	United Kingdom	12.938.043	36.220.446	2	3%
8	India	10.369.964	8.542.437	9	2%
9	Spain	9.429.667	7.633.366	8	2%
10	Poland	8.675.622	2.600.757	22	2%
OTHER COUNTRIES + AREAS		97.322.395	81.266.325		23%
TOTAL		428.451.251	355.993.458		100%



Aantal instellingen per land dat data deelt via GBIF



2019-2023. Dr. Rob Hooft is bereid gevonden om de rol van NLBIF commissievoorzitter over te nemen. Hij is werkzaam voor Health-RI en in die hoedanigheid goed bekend met het belang van open en FAIR data en daarmee bijdraagt aan de visie en missie van GBIF. De NLBIF commissie die verantwoordelijk is voor de selectie van ingediende projecten voor de NLBIF-call bestaat naast de voorzitter uit vijf commissieleden die voor de duur van twee jaar aangesteld worden.

In 2024 zijn de volgende commissieleden teruggetreden:

- Dolf Moerkens - Unie van Waterschappen (2022 en 2023)
- Peter Desmet - Research Institute for Nature and Forest (INBO) (2022 en 2023)
- Chris Driessen - Regelink Ecologie & Landschap (2022 en 2023)

Zij zijn vervangen door:

- Anouschka Hof - WUR (2024 en 2025)
- Lien Reyserhove - Research Institute for Nature and Forest (INBO) (2024 en 2025)
- Gijs Gerrits - NIOO-KNAW (2024 en 2025)

De zittende leden in 2024 waren:

- Edwin Pos - Utrecht Universiteit (2023 en 2024)
- Willem-Pier Vellinga - Xeno-Canto (2023 en 2024)

5.5.3 NLBIF-call 2024

De NLBIF-call 2024 ontving 14 aanvragen welke zijn beoordeeld door de NLBIF-commissie. Voor NLBIF-call 2024 was een totaal budget van € 0,26 mln. beschikbaar bestaande uit het jaarlijkse budget plus het restant van NLBIF-call 2023. Voor de tien beste aanvragen is een budget van € 0,24 mln. gereserveerd. Het restant van € 0,21 mln. wordt toegevoegd aan NLBIF-call 2025. De gehonoreerde projecten zijn terug te vinden op de NLBIF projecten pagina.

De onderstaande projecten hebben een financiële bijdrage uit NLBIF-call 2024 ontvangen.

5.5.4 NLBIF relatiedag 2024

De NLBIF relatiedag werd georganiseerd op donderdag 4 april in Rotterdam en trok 55 deelnemers. Naast het jaarlijkse overzicht van de prestaties van de Nederlandse datahouders en de prioriteiten uit het GBIF werkprogramma 2024 door de NLBIF node manager - was er een bijdrage van PBES NL door Sanne Kruid (LNV) en Koos Biesmeijer, vier presentaties van NLBIF gefinancierde projecten, een bijdrage van Lars Willighagen die de derde prijs van de GBIF Ebben Nielsen challenge gewonnen had, en een workshop door Jeroen Creuwels - de NLBIF data manager - over sensitive soort gegevens bij GBIF. Daarnaast was er uiteraard ruimschoots gelegenheid om te netwerken.

NLBIF - Project code	Organisatie	Project titel
nlbif2024.010	Xeno-Canto	"Exposing the hidden details of soundscapes" for Xeno-canto sound recordings and GBIF
nlbif2024.007	The Habitat Foundation	The biodiversity of Serbia in GBIF
nlbif2024.008	Paddenstoelenonderzoek Nederland	Ontsluiten van historische paddenstoelenwaarnemingen
nlbif2024.011	NIOZ	Visdiversiteit en vangstaantallen van 1960 - heden op de drempel tussen Noordzee en Waddenzee
nlbif2024.012	NIOO-KNAW	NESTKAST 1.0 – digitisation and FAIRification of a nation-wide data set on breeding birds in nest boxes from 1922 to 1950
nlbif2024.003	Missiemuseum	Digitalisering insectencollectie Henri Latiers
nlbif2024.005	Nederlandse Vereniging voor Libellenstudie (NVL)	Libellen van Zuid-Azie op kaart
nlbif2024.014	CALIDRIS	Long-term trends in body condition and timing of moult of shorebirds mirroring habitat status of the Dutch Wadden Sea – phase 2
nlbif2024.009	Natuurmuseum Brabant	Faciliteren digitalisatie en mobilisatie van waarnemingsdata uit Noord-Brabant
nlbif2024.001	Stichting Bargerveen	Ontsluiting en mobilisatie van biodiversiteitsdata van kiezelwieren

5.5.5 Regionale GBIF Europa en Centraal Azië (ECA) bijeenkomst 2024

De regionale GBIF ECA bijeenkomst vond plaats van 26-29 mei 2024 in Zagreb, Kroatië. Kroatie is in 2022 toegetreden tot GBIF. Het evenement werd georganiseerd door de ECA vertegenwoordigers en de Kroatische knooppunt manager Luka Katušić. Dag Endresen en Niels Raes - de ECA vertegenwoordigers - willen de Balkan regio meer aandacht geven omdat deze regio een van de Europese biodiversiteit hotspots is. Er is een workshop over data publiceren naar GBIF georganiseerd voor nieuwe Kroatische data publishers. Hier heeft NLBIF een financiële bijdrage geleverd.

5.5.6 GBIF Governing Board vergadering 2024

De 31e GBIF Governing Board meeting 2024 werd georganiseerd door het Portugese knooppunt en vond plaats van 30 september - 4 oktober 2024, Vairão, Vila do Conde, Portugal. Er waren 38 delegaties aanwezig waarvan 27 'Voting participants'. Namens Nederland waren Jennifa Dorleijn (OCW) en Niels Raes (NLBIF) aanwezig. Namens DiSSCo was Edwin van Huis aanwezig.

De rapportages van de 'Governing Board chair', de 'Science committee', de 'Nodes Committee', de 'Budget committee' en de 'Executive Secretary' zijn allen door de Governing Board goedgekeurd. Daarnaast heeft de nieuwe 'Deputy Director' Tim Robertson zich voorgesteld aan de 'Governing Board'. Traditioneel zijn de GBIF prijzen uitgereikt door Kyle Copas, de GBIF Secretariat Communications Manager.

De 2024 Graduate Researchers Award winnaars zijn:

- Ross Stewart, South Africa
- Paola Monguilod Brun, Spain

De winnaars van de 2024 Ebbe Nielsen Challenge zijn:

- ChatIPT (first prize)
- Planetary Knowledge Base (second prize)
- CoreTech Assistant (third prize)

6 Wij maken iedereen verliefd op de natuur

6.1 Prestatieverantwoording, overzicht activiteiten en bereik

	Realisatie 2024		Activiteitenplan		Realisatie 2023	
Tentoonstellingen	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek
1. Tijdelijke tentoonstellingen	1	-	1		1	-
Totaal aantal bezoeken (2+3+4+5)	-	495.173		350.000	-	508.471
2. Reguliere bezoeken	-	447.323		310.000	-	464.684
3. Bezoeken primair onderwijs	-	23.047		20.000	-	19.515
4. Bezoeken voortgezet onderwijs		22.493		12.000	-	22.993
5. Bezoeken mbo / ho		2.310		8.000	-	1.279
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken	-	40.846			-	36.328
7. Betaalde bezoeken	-	454.327			-	472.143
Overige bezoeken						
8. Bezoeken website totaal	-	4.399.527		4.000.000	-	3.539.290
9. Aantal unieke bezoekers website	-	2.887.358		3.500.000	-	2.467.665
Overige activiteiten	Aantal activiteiten	Aantal deelnemers	Aantal activiteiten	Aantal deelnemers	Aantal activiteiten	Aantal deelnemers
10. Schoolgebonden activiteiten	25	47.850	25	40.000	25	43.787
11. – waarvan po	12	23.047	14	20.000	12	19.515
12. – waarvan vo	12	22.493	10	12.000	12	22.993
13. – waarvan mbo / ho	1	2.310	1	8.000	1	1.279
14. Openbare activiteiten	21	1.698.699	169	25.000.000	201	23.471.339
15. Totaal overige activiteiten (10+14)	46	1.746.549	194	25.040.000	226	23.515.126

6.2 Museum

In totaal zijn in 2024 495.173 bezoeken aan het museum gebracht, iets minder dan in 2023. Dit is inclusief bezoek van 47.850 leerlingen in schoolverband. Buiten Naturalis brachten daarnaast 232.000 mensen een bezoek aan de vijf exposities van dinosauriër skeletten van Triceratops in vijf bibliotheken door het hele land.

6.2.1 Tentoonstellingen en programmering

2024 stond de programmering grotendeels in het teken van Triceratops. In de maanden juli en augustus stonden vijf complete dinosauriër skeletten van Triceratops in vijf bibliotheken door het hele land. Daarna kwamen ze naar Naturalis, om vanaf de herfstvakantie te schitteren in de familietentoonstelling **De Kudde**. Het thema Triceratops is doorgetrokken in de randprogrammering, winkelaanbod, horeca en schoolprogramma's.

In november opende het interactieve kunstwerk **Origins of Imagination**, van de Britse multimedia-artiest Dominic Harris. Dit kunstwerk gaat over de diversiteit van vlinders. Bezoekers die een vlindertekening laten scannen, zien door middel van (AI) technologie (die ervoor zorgt dat je vlinder er levensecht uitziet) hun creatie digitaal tot leven komen te midden van onze eigen vlindercollectie. Vlinders laten ook perfect de diversiteit zien in een eindeloze hoeveelheid vormen, patronen en kleuren. De ontworpen vlinders worden bewaard in de collectie van Naturalis. Met **Moving Animals** en **Naturalis Nights** is er geëxperimenteerd met avondprogrammering voor volwassenen waar het gehele museum is verrijkt met verdiepende en inspirerende workshops, lezingen, muziek en eten. Ook waren in november en december de zaterdagavonden open voor publiek.

Door het tentoonstellingsteam is ook gewerkt aan de tijdelijke tentoonstelling '**Suriname, bezielde natuur**' (werktitel) die in 2025 opent. Meerstemmigheid staat centraal in het tentoonstellingsconcept; om dit op de juiste manier te waarborgen, wordt onder andere gewerkt met een gastcurator en klankbordgroep.

6.2.2 Livescience

In LiveScience is er afgelopen jaar aandacht geweest voor een grote verscheidenheid aan onderzoeks- en collectieprojecten. Van grote dieren zoals de live restauratie

van een quagga tot onderzoek naar limonadewespen. Ook werd er dit jaar voor het eerst speciale aandacht besteed aan wereldplantendag met spotlight lezingen en live prepareren van planten. Afleveringen van 'De Verwonderaars' over Citizen Science projecten zijn toegevoegd aan de programmering op doordeweekse dagen. Tijdens de zomer waren er wekelijks speciale *Triceratops* spotlights door dino-experts en live-verbindingen met de opgravingsite in de Verenigde Staten. Families konden samen verder in de dinowereld duiken in de speciaal ingerichte dinoleeshoek. Daarnaast is er een speciale vondstenvitrine ingericht met bijzondere vondsten van de opgraving.

Winkel, horeca en zakelijke ontvangsten

Voor de winkel is een speciaal Triceratops assortiment ontwikkeld. Alle publiekshoreca is sinds januari 2024 volledig vegetarisch om onze CO2 footprint te verkleinen. Zo veel mogelijk producten en programma's van het museum worden duurzaam ontwikkeld.

6.3 Educatie

Er zijn in 2024 47.850 leerlingen in het museum ontvangen. Hiervan was 48% uit het basisonderwijs, 47% voortgezet onderwijs en 5% hoger onderwijs. De educatieve programma's van Naturalis zijn voornamelijk gericht op het BO en VO en sluiten daarmee aan op de focus op families.

De tentoonstelling **De Kudde** is verrijkt met educatieve programma's voor families in alle (drie) workshopzalen. In het auditorium stond het programma 'dino-avontuur' voor families met jonge kinderen, waar je spelenderwijs kunt leren over het opgraven van fossielen. Zelfs in de winkel, het restaurant en de wc's kom je meer te weten over de dino kudde, dankzij informatie bordjes die passen bij de context. Al deze programma's komen samen dankzij een visuele laag in het museum rondom het Triceratops thema en een speciale familieroute door het hele museum.

Voor het onderwijs zijn de volgende programma's ontwikkeld:

- Zaalprogramma groep 1-4: **Dino onderzoek** – Hoe kom je van alles te weten over dino's terwijl ze al



zijn uitgestorven? In dit zaalprogramma vergelijk je fossielen, voorwerpen en dieren met elkaar, werk je samen en kom je te weten hoe dino's leefden. Je ontdekt als een echte dino-onderzoeker hoe dino's er aan de binnenkant uitzagen, welke dieren nog meer een skelet hebben en hoe een fossiel voelt.

- Workshop VO (havo/vwo klas 2-3): **Dit is evolutie** – Tijdens deze workshop maken leerlingen spelenderwijs kennis met het proces van evolutie na een bezoek aan de Dinozaal. We behandelen samen de voorwaarden voor evolutie: variatie, erfelijkheid en selectie. We kijken ook in de toekomst. Welke invloed heeft de opwarming van de aarde op de evolutie van soorten? We sluiten de workshop af met de mens: welke kenmerken van onze voorouders vinden we nog in ons lichaam terug?
- Programma Natuurlab VO (vmbo klas 2-3) – **Ben jij ook een dinomaker?** In dit online programma ontdekken leerlingen welke MBO vakmensen allemaal werken aan een groot dinoprogramma in het museum, van winkel tot techniek, dan ontwerpers tot beveiliging en dinoexperts in het opgravingssteam. Dit is de eerste module waarbij beroepen in de context van een bedrijf worden gepresenteerd.

In 2024 is het bestaande lesmateriaal in het museum geëvalueerd met input uit het onderwijs zelf. De sterkste schoolprogramma's zijn behouden en worden in 2025

verbeterd. Doel is voor alle schoolgroepen een sterk en mooi bij de doelgroep aansluitend programma te bieden dat het schoolcurriculum verrijkt.

We hebben in samenwerking met het sociaal ontwerp-bureau Buitengewone Zaken publieksonderzoek gedaan naar de inhoudelijke mogelijkheden om de aandacht voor de biodiversiteitscrisis te programmeren in het museum voor onze kerndoelgroep families. In gesprekken met families is achterhaald wat de bestaande kennis én behoeftes zijn hier meer over te weten en wat mogelijke invalshoeken zijn hen hiervoor te interesseren.

6.4 Online aanbod educatie

Ook het online aanbod houden we tegen het licht. Om te kunnen meten hoe onze diensten gebruikt worden, zijn aanpassingen gedaan. Ook is er een dashboard gemaakt waarmee de kwantitatieve impact zichtbaar gemaakt wordt en waar de mogelijkheid is kwalitatieve impact te meten. Rapportages en analyses zullen we in 2025 maken.

In aanvulling op het aanbod hebben we **Triceratops TV** geïntroduceerd. Onze vlogs bieden een exclusief kijkje achter de schermen bij Naturalis en geven extra verdieping bij het museale programma. Je kunt het dagelijkse

werk van onze onderzoekers en preparateurs volgen en ontdekken hoe we de geheimen van Triceratops en andere prehistorische dieren ontrafelen. Van opgravingen tot het prepareren van fossielen, deze vlogs laten zien wat er allemaal komt kijken bij het onderzoek naar dinosaurussen.

Natuurwijzer is aangevuld met nieuwe artikelen, passend bij de triceratops tentoonstelling.

6.5 Public engagement - aanbod buiten het museum

In 2024 is in samenwerking met afgevaardigden uit de gehele organisatie een Naturalis brede public engagement strategie ontwikkeld. Public engagement helpt bij het vergroten van het bewustzijn en het begrip over het belang van natuur en biodiversiteit, bij het begrijpen van de crisis waar we voor staan en het (indirect) mobiliseren van steun voor natuurbehoud, en het gezamenlijk op zoek gaan naar oplossingen daartoe.

Naturalis doet momenteel al aan verschillende vormen van public engagement via diverse programma's voor het algemene publiek. Het zijn vaak nog losstaande trajecten en projecten; focus en samenhang ontbreken. We willen meer impact creëren met een overkoepelend verhaal, een helder beleid en aanpak, keuzes wat we gaan doen voor welke doelgroepen en een verzameling aan programma's. Deze programma's worden vanuit de gehele organisatie georganiseerd, binnen en buiten de muren van het museumgebouw.

6.5.1 Natuur om de hoek

In het kader van Natuur om de hoek was Naturalis actief in vier wijken in de omgeving van het museum. Met dit unieke programma willen we graag dat iedereen, ongeacht achtergrond, de natuur ontdekt. We brengen kinderen, families en wijkbewoners samen en betrekken hen actief bij natuur, wetenschap en biodiversiteit. We organiseren in én met wijken laagdrempelige activiteiten en evenementen. Binnen en buiten school, in samenwerking met lokale partners. Door te kiezen voor wijken waar kinderen van huis uit minder snel in aanraking komen met natuur, waar wijkbewoners zich niet aangesproken voelen door wetenschap, stimuleren we inclusief werken

en bevorderen we gelijke kansen. Zulke ervaringen zijn niet alleen waardevol voor de deelnemers zelf, maar dragen ook bij aan het behoud van de natuur en biodiversiteit.

6.5.2 Verwonder om de hoek

Er is een plan geschreven voor een vervolg van Verwonder om de hoek. Vanaf 2025 willen we aan de slag gaan met het meer betrekken van aanbieders op het gebied van Natuur, Wetenschap en Duurzaamheid. We organiseren jaarlijks zes nascholingen voor deze aanbieders en enthousiasmeren hen om aan de slag te gaan met kinderen in wijken met een laag sociaal-economische status. Daarnaast is er vanuit Verwonder om de hoek budget beschikbaar om samen met twee andere partners nog een extra Natuur om de hoek club te starten.

6.5.3 Reizende tentoonstellingen en andere exposities

Zoals hierboven vermeld, zijn in de aanloop naar de tentoonstelling in Naturalis vijf complete dinosauriër skeletten van Triceratops in vijf bibliotheken door het hele land tentoongesteld. Ze werden daar door 232.000 mensen bezocht. Het Triceratops on Tour project werd door de lokale bibliotheken aangevuld met tal van eigen (leerzame) initiatieven en is door alle partijen als een groot succes ervaren. Het project werd mede mogelijk gemaakt door de Vriendenloterij.

6.5.4 Wetenschappelijke outreach

In totaal werden 477 outreach activiteiten uitgevoerd door wetenschappelijke medewerkers van Naturalis. Dit omvat 124 openbare lezingen of paneldiscussies, 26 blogs en forums en 327 outreach activiteiten zoals tv- en radio-interviews en geschreven artikelen in kranten. Op allerlei manieren hebben onze onderzoekers hun expertise kunnen delen en hun bevindingen kunnen bespreken met een groot en gevarieerd publiek over belangrijke onderzoeksonderwerpen op het gebied van biodiversiteit. Naturalis biedt een geweldige infrastructuur voor outreach activiteiten. Dit wordt benadrukt door het feit dat van alle outreach activiteiten er 19 in of met Naturalis werden uitgevoerd, bijvoorbeeld via Spotlights bij LiveScience of lezingen in het museum.



6.6 Maatschappelijke positionering en communicatie

We hebben in 2024 wederom belangrijke stappen gezet in het vergroten van onze zichtbaarheid en impact. We organiseerden 51 evenementen, waaronder Naturalis Nights. Een bijzonder hoogtepunt was het eerste 'Diner van de Biodiversiteit' op Wereldbiodiversiteitsdag, waar 120 belangrijke stakeholders werden geïnspireerd door verrassende perspectieven op biodiversiteit. Diezelfde dag organiseerden we een opvallende 'die-in' in Den Haag, waarbij meer dan honderd demonstranten in dinosauruskostuums bij de politiek aandacht vroegen voor biodiversiteit. Het initiatief werd gesteund door maatschappelijke organisaties zoals het Wereld Natuur Fonds, Greenpeace, Vogelbescherming Nederland, IUCN en Stichting de Noordzee. Samen overhandigden we een manifest aan de Tweede Kamercommissie van natuur. Ook zijn we doorggegaan met het organiseren van de citizen science activiteiten nationale Schelpenteldag en Bijentelling. Evenals de derde verkiezing van het 'Insect van het Jaar' zien we een groei in populariteit hiervan. Mediaberichten over Naturalis bereikten een breed publiek. Centraal daarin stond de geslaagde campagne rondom De Kudde en de presentaties in de verschillende bibliotheken door het hele land. Ook de opening van de tentoonstelling in Naturalis door de minister van OCW, Eppo Bruins, was zeer geslaagd en heeft veel aandacht gekregen: onder andere voorpaginanieuws landelijke dagbladen, items in het NOS Journaal, Jeugdjournaal, en RTL Nieuws en artikelen in onder andere National Geographic en Quest. De Naturalis-ontdekking dat Triceratops een kuddedier was, haalde het internationale wetenschapsnieuws. Ook de ontdekking van een nieuwe anacondasoort door Freek Vonk genereerde veel media-aandacht. Het jaar eindigde met het verdrietige, maar breed opgepakte,

nieuws dat de dunbekwulp officieel is uitgestorven. aandacht was er ook omdat we het platform X verlieten vanwege toenemende desinformatie. We zijn nu actief op Mastodon en Bluesky.

6.7 Fondsen en partners

Onze partnerschappen zijn versterkt en uitgebreid. We gaven invulling aan de samenwerking met BNP Paribas voor biodiversiteitsherstel en gingen een nieuw partnerschap aan met Noordzeker voor onderzoek naar biodiversiteit bij windparken. De Vriendenloterij verhoogde hun vaste bijdrage en samen ontwikkelden we verschillende activiteiten. De VriendenLoterij en het Mondriaan Fonds hebben ook in 2024 belangrijke steun gegeven voor de realisatie van onze activiteiten. Begunstigers, fondsen:

- BNP Paribas - Strategische partnership
- VriendenLoterij - Algemene bijdrage - Geoomerkte bijdrage - Bijdrage VIP-KAART - uitvoer project Triceratops on Tour
- ASN - project Kennis Natuurlijk
- Rijk Zwaan - Algemene bijdrage
- ALV Productions - Algemene bijdrage
- Mondriaan Fonds - Bijdragen voor de aanstelling van twee Erfgoed Starters (expositie Suriname, bezielde natuur en Collectieherwaardering)
- Mondriaan Fonds - Bijdrage voor de tentoonstelling Triceratops
- Cultuurfonds - Bijdrage voor een kennisbank Natuur om de hoek

7. We zijn een duurzame en flexibele organisatie

Naturalis investeert in duurzaamheid en werkt aan het creëren van een gezonde en flexibele organisatie die in verbinding staat met de wereld om ons heen en in staat is om in te spelen op de uitdagingen die ons te wachten staan.

7.1 Personeel

Bij de stichting waren ultimo 2024 450 mensen in dienst (374,93 fte). In 2024 waren er gemiddeld 492 vrijwilligers en 82 studenten. Het groeiend aantal extern gefinancierde onderzoeksprojecten zorgt voor een toenemende behoefte aan personeel, zowel voor het werk in de projecten, als voor de ondersteunende functies in de Bedrijfsvoering en ICT. Het ziekteverzuim blijft in 2024 aan de hoge kant (6%, tov 5,6% in 2023).

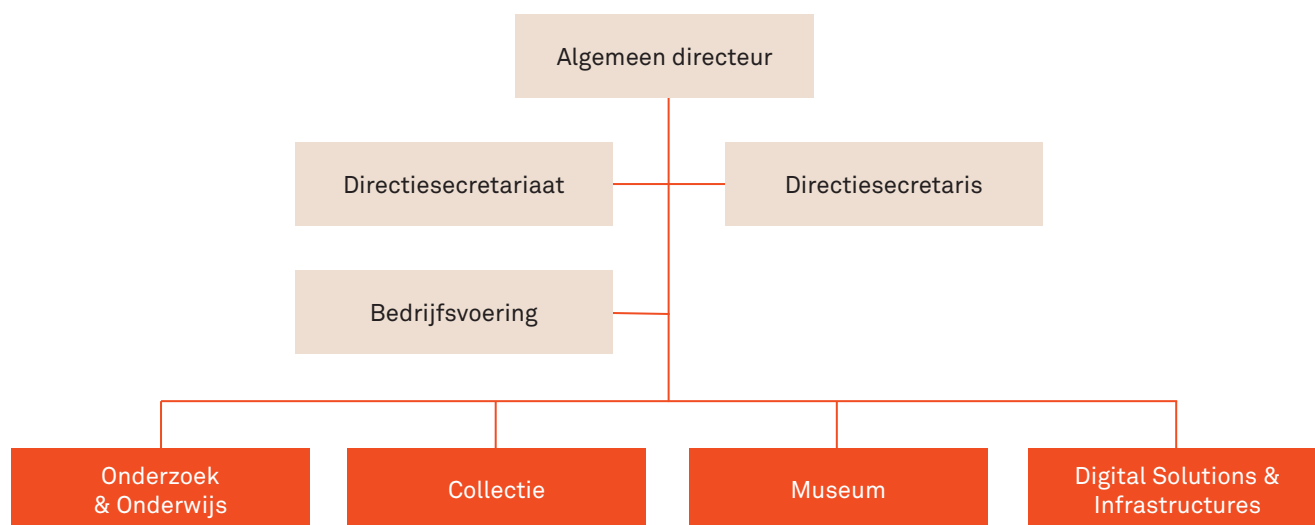
Ontwikkeling

Het programma Healthy January, bedoeld om (betaalde) medewerkers een boost te geven om vitaal aan het werk te blijven, was ook in 2024 een succes. Ruim 150 medewerkers namen deel aan een programma van sportactiviteiten, stoelmassages en speed coachingssessies. Ook het

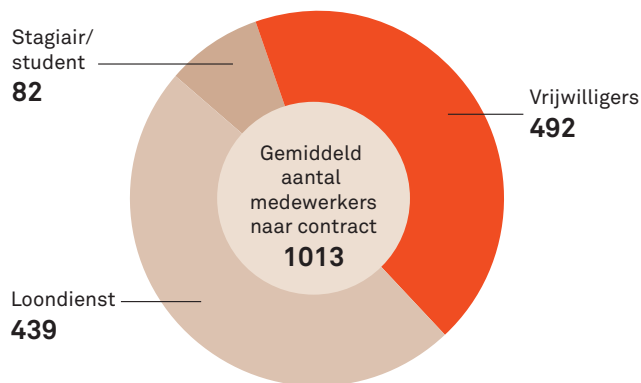
online leeraanbod van GoodHabit is hierbij ingezet. Er zijn diverse trainingen en workshops georganiseerd om de vaardigheden en kennis van onze medewerkers te versterken. In 2024 is nieuw vrijwilligersbeleid geïmplementeerd, waarin naast de visie op het werken met vrijwilligers, (waar nodig) generiek en duidelijk de juridische, personele en organisatorische kant van het management van vrijwilligers binnen alle sectoren is uitgewerkt. Om Naturalis nog beter als aantrekkelijke werkgever te profileren is de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd.

Inclusieve en veilige organisatie

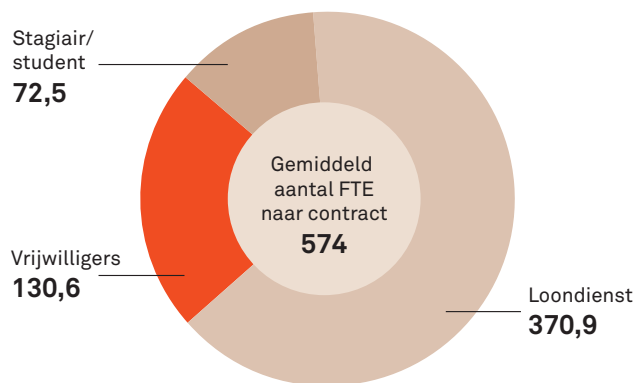
Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te uiten, om lastige kwesties te bespreken en elkaar aan te spreken op gedrag en om van fouten te leren. Het bevorderen van een dergelijke cultuur vraagt om specifieke vaardigheden. In 2024 is dit thema extra onder de aandacht gebracht onder medewerkers. Leidinggevendenden hebben een training over het geven en ontvangen van feedback gevolgd en in december is in de Week van de feedback dit onderwerp in de organisatie onder de aandacht gebracht. Het belang van positieve feedback is met complimentenkaarten en workshops voor medewerkers extra belicht.



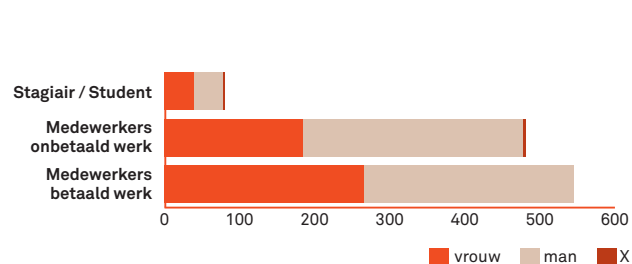
Gemiddeld aantal medewerkers naar contract



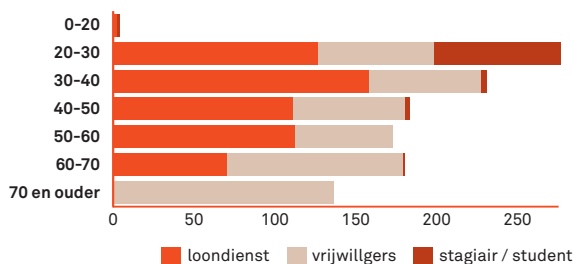
Gemiddeld aantal FTE naar contract



Medewerkers naar geslacht per categorie



Medewerkers betaald werk naar leeftijd



7.2 Vastgoed, Facilitair, Arbo en ICT

7.2.1 Vastgoed en facilitair

De kantoorruimtes ondergingen een grote renovatie, met focus op akoestiek, klimaatbeheersing en moderne AV-middelen. Er kwamen belcellen op alle verdiepingen en het atrium kreeg een akoestische wand. De gevelreiniging werd in het voorjaar afgerond, waarbij zowel de kroon-gevel als de rode travertin gevels en het stucwerk zijn aangepakt. Voor betere toegankelijkheid zijn vier nieuwe daktoegangen gerealiseerd.

In voorbereiding op de toekomst zijn verschillende projecten opgestart. De planvorming voor de biodiversiteitstuin is hervat, waarbij veiligheid en bereikbaarheid centraal staan. Ook zijn de voorbereidingen begonnen voor de nieuwe parkeergarage, die medio oktober 2025 in gebruik wordt genomen. Samen met het museum wordt gewerkt aan een vernieuwing van het restaurant.

7.2.2 Arbo

Op het gebied van gezondheid en veiligheid zijn belangrijke stappen gezet met de komst van een nieuwe health & safety coördinator. Er is gestart met de voorbereidingen voor een nieuwe Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een Aanvullende risico-inventarisatie en -evaluatie (ARIE). De protocollen voor het werken met gevaarlijke stoffen zijn geactualiseerd en er is een meetprogramma opgezet om de blootstelling aan gevaarlijke stoffen te monitoren. Daarnaast zijn diverse veiligheidsoefeningen uitgevoerd, waaronder BHV-trainingen voor kantoor-, laboratorium- en collectie medewerkers.

7.2.3 ICT

Op ICT gebied zijn onder meer de volgende zaken gerealiseerd:

- Opzetten van een IT Disaster Recovery Plan en een IT Crisis Management Team.
- Er is een Computer Security Incident Response Team om beveiligingsincidenten te voorkomen, te beoordelen en aan te pakken.

- Herontwerp en automatisering van Self-Service Desk: succesvolle verbetering van de efficiëntie van ondersteuningstickets.
- Implementatie van een nieuw functieraamwerk dat de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie op digitaal en IT-gebied beter weerspiegelt.
- Ondersteuning van resource management en teamwork tussen afdelingen.
- Europese aanbesteding voor de vervanging van het campus- en datacenter netwerk van Naturalis
- Implementatie van een nieuw kassasysteem voor de museumwinkel.

7.3 Duurzaamheid en milieu

Onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid werpen hun vruchten af. Het energieverbruik is met 1,26% gedaald ten opzichte van 2023, mede dankzij nieuwe gebouw automatiseringssoftware die betere monitoring en sturing mogelijk maakt. Ook is een plan ontwikkeld voor aanpassing van de warmtepompinstallatie, wat zal leiden tot verdere reductie van energieverbruik en CO2-uitstoot. Op het gebied van afvalbeheer zijn extra gescheiden afvalstromen geïntroduceerd, waaronder speciale inzameling voor harde plastics, verpakkingsplastic, piepschuim, metaal, hout en glas. In anticipatie op de nieuwe milieuzones in Leiden is een inventarisatie gestart voor de overstap naar elektrische dienstauto's.

Energieverbruik 2020-2024

Jaar	Inkoop		Opwekking	Totaal	Jaar	Besparing		Eigen opwekking
	Elektra MWh	Warmte MWh	Solar MWh	MWh		j-j	t.o.v. '20	
2020	4788,8	337	53,96829	5180	2020			1,04%
2021	4323,8	905	53,54267	5282	2021	1,98%	1,98%	1,01%
2022	3958,8	541	72,88701	4573	2022	-13,42%	-11,71%	1,59%
2023	3669,4	584	63,67322	4317	2023	-5,61%	-16,66%	1,48%
2024	3764,1	437	61,45272	4262	2024	-1,26%	-19,30%	1,44%

8 Financiële resultaten

In 2024 heeft Naturalis het nieuw strategisch plan voor de periode 2025-2028 vastgesteld. Het boekjaar 2024 staat daarom ook in het teken van de afronding van de strategische doelstellingen voor de periode 2021-2024 en tegelijkertijd het opstarten van activiteiten die passen bij de nieuwe strategie.

8.1 Exploitatieresultaat

8.1.1 Resultaat afgezet tegen begroting

Naturalis sluit 2024 met een positief resultaat van € 3,5 mln af. In de begroting van 2024 werd uitgegaan van een positief resultaat van € 0,6 mln. Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de begroting toegelicht.

Baten

In totaal zijn de baten € 4,7 mln. lager dan begroot. De belangrijkste afwijkingen zijn:

- Publieksinkomsten: € 0,4 mln. hoger dan begroot, voornamelijk door een hogere vergoeding van de Museumkaart als gevolg van een verhoogd uitkeringspercentage per bezoek.
- Overige directe en indirecte inkomsten: respectievelijk € 0,3 mln. en € 0,2 mln. lager dan begroot.
- Bijdragen uit goede doelenloterijen: € 0,2 mln. hoger dan begroot door het resultaat uit de geoormerkte werving van de VriendenLoterij.
- Bijdrage OCW: per saldo lager dan begroot. Dit komt voornamelijk door de verwerking van de huisvestings-subsidie in de jaarrekening. Niet ingezette subsidie wordt op de balans geboekt als kortlopende schuld en is geoormerkt voor huisvestingskosten en huisvestings-subsidie aangewend voor investeringen wordt als langlopende schuld verwerkt als investerings-subsidie OCW. In totaal is hierdoor € 1,7 mln. minder verantwoord in 2024. Daartegenover staan hogere overige OCW-bijdragen (€ 1,5 mln.), onder andere door toegekende loon- en prijsbijstellingen en een aanpassing van de kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap.

- Inkomsten uit onderzoeks-, onderwijs- en infrastructu-rele projecten: € 4,6 mln. lager dan begroot. Deze post laat zich lastig begroten omdat bij aanvang niet bekend is welke subsidies toegekend gaan worden. Daarnaast worden de baten toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Indien activiteiten binnen de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructu-rele projecten vertraging oplopen, worden de verantwoorde baten ook verlaagd.

Lasten

De lasten zijn in totaal € 6,9 mln. lager dan begroot.

De belangrijkste afwijkingen zijn:

- Personeelslasten: € 0,9 mln. lager dan begroot, voornamelijk door de groei van onderzoeks-, onderwijs- en infrastructu-rele projecten.
- Huisvestingslasten: € 0,16 mln. lager dan begroot. In de begroting was uitgegaan van hogere energiekosten op basis van de tarieven van 2023, maar in 2024 herstelde de energiemarkt waardoor de tarieven aanzienlijk lager waren.
- Afschrijvingslasten: € 0,15 mln. hoger dan begroot. Dit komt doordat afschrijvingslasten voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructu-rele projecten niet waren meegenomen in de begroting en in één keer worden afgeschreven.
- Overige lasten: € 5,9 mln. lager dan begroot, vooral vanwege de verschuiving van uitgaven binnen grote infrastructu-rele projecten naar 2025.

Saldo rentebaten / -lasten

Sinds 2023 zijn de financiële markten enigszins hersteld, waardoor Naturalis weer rente ontvangt over de bank-tegoeden. De rentebaten zijn hierdoor € 0,7 mln. hoger dan begroot.

8.2 Financiële positie

8.2.1 Solvabiliteit en current ratio

Naturalis streeft ernaar om normen voor financiële indicatoren te hanteren die in lijn zijn met de aard van haar activiteiten en organisatievorm. Aangezien Naturalis een hybride organisatie is, waarbij zowel museale als onderzoeksactiviteiten plaatsvinden, geldt er geen uniforme wetgeving voor de financiële sturing. De museale activiteiten en onderzoeksactiviteiten van Naturalis worden gesubsidieerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het ministerie van OCW hanteert richtlijnen voor het eigen vermogen van universiteiten en onderzoeksinstituten, terwijl er voor cultuursectoren geen specifieke wettelijke normen zijn vastgesteld.

Gezien het toenemende belang van het onderzoek en onderwijs – inclusief de digitale infrastructuur – in de financiering van Naturalis, is in 2023 besloten om aan te sluiten bij de normen die gelden voor het hoger onderwijs. Deze keuze is gemaakt om te waarborgen dat de organisatie zich financieel kan blijven ontwikkelen binnen het bredere landschap van publieke instellingen, waarbij duurzame groei en stabiliteit centraal staan. Concreet betekent dit dat voor de solvabiliteit II ((eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva – waarbij voor het bepalen van solvabiliteit I de voorzieningen niet worden meegenomen) een ondergrens van 0,30 wordt gehanteerd, en dat een current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) van 0,75 voor kleine instellingen als minimaal acceptabel wordt beschouwd (voor grotere instellingen is dat 0,50). Deze normen zijn gericht op het behouden van een gezonde balans tussen de korte- en lange-termijn-verplichtingen van de organisatie, en het kunnen blijven voldoen aan de eisen die worden gesteld door het ministerie van OCW voor vergelijkbare instellingen.

Tabel - Solvabiliteit & Current Ratio Naturalis 2024

	2024	2023	2022
Solvabiliteit I	0,19	0,17	0,17
Solvabiliteit II	0,22	0,21	0,21
Current ratio	1,31	1,17	1,05

Zoals uit de cijfers blijkt, ligt de solvabiliteit van Naturalis momenteel onder de norm van 0,30. De oorzaak hiervan is de langlopende lening die in 2016 werd afgesloten bij de Staat voor de financiering van de verbouwing van het gebouw. Deze lening heeft de verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen beïnvloed, waardoor de solvabiliteit lager is dan gewenst. Door de looptijd van de lening is de verwachting dat de solvabiliteit de komende jaren niet veel zal wijzigen. Aangezien de lening is afgesloten bij de Staat wordt dit niet als een groot risico beschouwd.

De current ratio is de afgelopen jaren gestegen, van 1,05 in 2022 naar 1,31 in 2024. De komende jaren zal naar verwachting de ratio dalen n.a.v. de realisatie van de bouw van een parkeergarage in 2025 en de daaropvolgende realisatie van een Biodiversiteitstuin. Deze projecten hebben tot gevolg dat de hoogte van de banktegoeden gaat afnemen. Op basis van het huidige beeld wordt verwacht dat de current ratio de komende jaren boven de vastgestelde norm van 0,75 zal blijven.

8.2.2 Treasury

Naturalis heeft een treasurystatuut met een risicomijndend profiel. Naturalis heeft geen financiële derivaten. De liquide middelen zijn dagelijks beschikbaar waarvan het overgrote deel contractueel bij de Staat is ondergebracht in het kader van het schatkistbankieren.

8.3 Continuïteit en risicobeheersing

Voor de realisatie van onze strategische doelstellingen zullen we in bepaalde mate risico's moeten accepteren. Onze doelstellingen zijn leidend bij het bepalen welke risico's we bereid zijn te nemen. Naturalis dient een algemeen belang, wordt merendeels met publiek geld gefinancierd en heeft wettelijke taken. Tegelijk wordt verwacht dat we voldoende ondernemend zijn om de publieke investeringen maximaal te laten renderen en voldoende additionele inkomsten te verwerven om onze doelstellingen te kunnen realiseren.

De directie heeft bepaald in welke mate onzekere gebeurtenissen, als ze zouden plaatsvinden, effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Wij maken 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.

De risico-inventarisatie wordt, op basis van de geïdentificeerde risico's, in de volgende vier risicogebieden gecategoriseerd:

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.
Reputatie & 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.

Uitgangspunten risicomanagementbeleid

- Het afwegen van risico's is structureel onderdeel van de planning- en controlcyclus.
- 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. De raad van toezicht houdt hierop toezicht.

8.3.1 Beheersing en controlesysteem

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze financiële en operationele planning- en controlcyclus en is opgenomen in ons strategisch (vierjaarlijks) en jaarlijks planningsproces. In dit verband wordt jaarlijks (jaarverslag), per kwartaal (managementrapportage) en real time (budgetoverzichten) gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing. De raad van toezicht, in het bijzonder de auditcommissie, houdt daarop toezicht en betreft daarbij het oordeel van de externe accountant.

Extern vindt toezicht en monitoring plaats door de Inspectie overheidsinformatie en erfgoed, door het Ministerie van OCW, middels visitaties conform het

Standaard Evaluatie Protocol (SEP) en Museumvisitatie (Museumvereniging) en door de Belastingdienst via Horizontaal Toezicht. Gelet op het 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.

8.3.2 Overzicht van belangrijkste relevante risicocategorieën en beheersmaatregelen

De door Naturalis geïdentificeerde risico's worden weergegeven in onderstaande tabel. Hierin wordt per risico geduid wat de mogelijke impact is en de waarschijnlijkheid dat een risico zich voor kan doen.

Risicocategorie	Risico	Kans	Impact
Strategisch	S1 Beheer en behoud collectie	●	●
	S2 Structurele bijstelling	●	●
	S3 Aandacht voor biodiversiteit in maatschappij en politiek	●	●
Operationeel	O1 Extern gefinancierde projecten	●	●
	O2 Personeel	●	●
	O3 Cybersecurity	●	●
	O4 Stroomuitval	●	●
Financieel	F1 Verandering in bezoekersaantallen	●	●
	F2 Politieke besluitvorming	●	●
	F3 Liquiditeit en financiële reserves	●	●
Reputatie & Compliance	R1 Veiligheid en beveiliging	●	●
	R2 Wet- en regelgeving (compliance)	●	●
	R3 Fraude	●	●

Legenda ● Laag ● Midden ● Hoog

Heat Map

De 'heat map' hieronder presenteert de risico's onderling ten opzichte van elkaar. Zo ontstaat een beeld van de mogelijke ernst van de geïdentificeerde risico's.

		Impact		
		klein	middel	groot
kans	klein	O4, R2	O1, R1	F1
	middel	S3	O2, F2, R3	S1, S2, F3
	groot			O3

Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Strategische risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(S1) Beheer en behoud collectie	Voor het adequaat uitvoeren van de wettelijke taak in het kader van beheer en behoud van de collectie is de structurele subsidie te laag. Dit leidt tot achterstanden in conservering en risico op verlies van collectiemateriaal.	Extra subsidie verkrijgen voor inhalen achterstanden in collectiebehoud. Problematiek nadrukkelijk onder de aandacht gebracht bij OCW.
(S2) Structurele bijstelling OCW subsidies	Er is geen zekerheid over compensatie bij de OCW/OWB-subsidie voor de ontwikkeling van loon- en materiële kosten. Dit is potentieel risicovol voor de continuïteit van de uitvoering van onze basistaak.	Blijven in gesprek met het ministerie van OCW.
(S3) Aandacht voor biodiversiteit in maatschappij en politiek	Kans op minder bereidheid te investeren in een goede toekomst / politieke steun voor ons werk aan kennis van biodiversiteit	Public affairs: op de hoogte en betrokken blijven.

Operationele risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(01) Extern gefinancierde projecten	Projectsubsidies vormen een component van de inkomsten die kunnen fluctueren per jaar. Gelijktijdige uitvoering van verschillende grote projecten en een groeiende projectenportefeuille hebben het risico op vertragingen en budgetoverschrijdingen.	Projecten die afhankelijk zijn van externe subsidies gaan alleen door wanneer de projectsubsidie is toegekend. • Adequate projectcontrol; • Projectbeheersing door inzet gespecialiseerde projectcontroller; • Betere begeleiding vanaf initiatiefase van een project; • Gebruik van controleprotocol; • Investeren in kennis bij interne projectleiders.
(02) Personeel	Aantrekken en behouden van personeel is lastig, met name op bepaalde deskundigheidsgebieden zoals ICT. De museum CAO verliest aan concurrentiekracht op gebied van salaris en arbeidsvoorwaarden.	Diverse maatregelen om risico beperkt te houden. Naturalis is als purpose driven organisatie aantrekkelijk. Veilige, diverse en inclusieve omgeving waarin iedereen zich welkom voelt en zichzelf kan zijn. Opleidingsmogelijkheden. Zorgen voor activiteiten en onderlinge verbinding (o.a. onboarding). Medewerkers tevredenheidsonderzoek.
(03) Cybersecurity	Cyberincidenten behoren tot de risico's met een redelijk hoge kans en een forse impact.	Cybersecurity als continu speerpunt Naturalis is aangesloten bij SURF en hanteert hoge standaarden en maatregelen voor IT-veiligheid. Security baseline die wordt bijgesteld op basis van nieuwe inzichten. Monitoring systeem om proactief de continuïteit en beveiliging te waarborgen. Pentest.
(04) Stroomuitval	Stroomuitval door overbelasting en /of hacks leidt tot sluiting van het museum en is risicovol voor (collectie)materiaal vanwege de uitval van klimaatregulering en vriezers.	Noodstroomvoorzieningen (noodstroomaggregaat en accu's.) die de veiligheid van mens en gebouw garanderen (noodverlichting, beveiligingsinstallaties werken, de DNA-vriezers hebben). Dubbele voedingskabel hebben rechtstreeks vanaf het onderstation van Liander.



Financiële risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(F1) Verandering in bezoekersaantallen	Onverwachte veranderingen in bezoekersaantallen kunnen leiden tot tekort of overschot aan capaciteit en een tekort aan directe inkomsten.	Voldoende algemene reserve om tijdelijk financiële knelpunten op te vangen. Mogelijkheid om beoogde investeringen te temporiseren. Organisatie ingericht om mee te kunnen bewegen met afname of groei van bezoekers en projecten.
(F2) Politieke besluitvorming	Politieke besluitvorming brengt risico's met zich mee voor uit te voeren taken, te behalen resultaten en hoogte van en voorwaarden voor subsidie.	Participatie in overlegorganen en discussies. Nauw contact met stakeholders. Monitoren van politieke besluitvormingstrajecten. Bijhouden van ontwikkelingen op wetgevingsgebied.
(F3) Liquiditeit en financiële reserves	Risico dat de organisatie onvoldoende liquide middelen heeft om aan financiële verplichtingen te voldoen.	Geactualiseerde ERP systemen. Regelmatige monitoring van kasstromen en budgetten. Schatkistbankieren. Hanteren van financiële norm ratio's uit hoger onderwijs die goed aansluiten bij onze activiteiten.

Reputatie & compliance risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(R1) Veiligheid en beveiliging	Er zijn veel zaken die risico's opleveren voor de gezondheid van medewerkers, bezoekers en omwonenden. Naast algemene risico's gelden bij het werken in en met of bezoeken van tentoonstellingen, collectiemateriaal en onderzoekslaboratoria specifieke risico's.	Arbo-systematiek veiligheidszorg. Trainingen en oefeningen. Noodplannen en -procedures. Veiligheidsscans. Veiligheidsvoorzieningen. Verzekeringen incl. periodiek overleg met de makelaar.
R2) Wet- en regelgeving (compliance)	Wetgeving die het beheersingskader vormt, betreft voornamelijk Nederlands recht, maar ook internationale verdragen en wetgeving in landen waar Naturalis actief is met wetenschappelijk onderzoek.	Juridisch risicobeheer centraal belegd - Bedrijfsjurist. Managementsystemen en rapportagestructuren. Fiscale maatregelen, met als belangrijkste het Tax Control Framework. Adequate administratieve organisatie. Hanteren van gedragscodes (Governance Code Cultuur, ICOM Code of Ethics, Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening). Privacybeleid, privacy team en beheersing gegevensregistratie Veldwerkprotocol.
(R3) Fraude	Risico op fraude en misbruik van middelen.	Administratieve organisatie (scheiding beschikkende, bewarende, registrerende, uitvoerende en controlerende functies). Realtime rapportages inclusief spendanalyse. Meerjaren Kasstroomoverzicht. Treasurystatuut. Vier ogen principe: geaudit factuur fiatteer systeem en betalingen; Controle projecten. Algemene gedragscode - melden risico's belangenverstrengeling.

8.3.3 Verbeteringen in risicobeheersing in 2024

Ter beveiliging van de Naturalis IT infrastructuur is het noodzakelijk dit permanent real time te monitoren op abnormaal gedrag en bij constatering daarvan te acteren. In 2024 is daarom een SIEM Security Information and Event Management systeem en, daaraan gekoppeld, een SOC team (Security Operation Center) ingericht. Deze dienst is via SURF uitbesteed aan een externe leverancier. Er is een interne audit uitgevoerd op informatiebeveiliging, gebruikmakend van het framework van SURF. Dit als onderdeel van de verdere professionalisering en volwassenwording van de informatiebeveiliging. De inkoopfunctie is verder ontwikkeld. Onder meer het contractbeheer is verbeterd, waardoor de financiële en compliance risico's beter beheerst worden. Het kassasysteem van de winkel is vernieuwd en voldoet nu technisch aan de meest actuele veiligheidseisen.

8.3.4 Begroting 2025

De begroting voor 2025 voorziet in een negatief exploitatieresultaat als gevolg van de inzet van bestemde reserves. Deze bestemde reserves zijn in het verleden opgebouwd met als doel toekomstige incidentele lasten op te vangen en zo financiële stabiliteit te waarborgen.

De ontvangen subsidies van OCW uit de Erfgoedwetsubsidie en Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap kunnen beschouwd worden als structurele baten. De baten uit de (basis) museum activiteiten zijn eveneens structureel, de hoogte is afhankelijk van het aantal bezoekers. De overige baten zijn incidenteel, waarbij uitgegaan wordt dat de toegewezen onderzoeks-, onderwijs-, en infrastructurele projecten gefinancierd door derden structureel jaarlijks minimaal een omvang hebben van €3,2 mln.

Begroting 2025

BATEN

OCW	36.267
Publieksinkomsten	7.283
Sponsorinkomsten	100
Overige opbrengsten	3.410
Inkomsten onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten	11.146

TOTALE BATEN	58.206
---------------------	---------------

Personeelslasten	33.245
Huisvestingslasten	5.665
Afschrijvingen	6.747
Overige lasten	13.869

TOTALE LASTEN	59.526
----------------------	---------------

Financiële Baten / Lasten	477
----------------------------------	------------

TOTAAL	(843)
---------------	--------------

9 Toepassing governance codes

9.1 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. Hieronder geven we aan hoe Naturalis in 2024 voldoet aan de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur (hierna: de Code).

Waarde scheppen voor en in de samenleving

- Naturalis is een stichting 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.
- Naturalis verwerft en verspreidt 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.
- Naturalis werkt aan het realiseren van een wereld waarin biodiversiteitsinformatie vrij en algemeen beschikbaar is voor de wetenschap en de samenleving ten behoeve van een duurzame toekomst.
- Naturalis past de principes van de Code toe. In dit overzicht wordt toegelicht hoe dat wordt gedaan. De aanbevelingen worden toegepast, tenzij in dit overzicht anders wordt gemeld.

Integer en rolbewust handelen

- 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 statuten en reglementen van de raad van toezicht en de directie bevatten bepalingen over hoe wordt omgegaan met (mogelijke) belangenverstrengeling. Naturalis verstrekt aan de leden van de raad van toezicht en de directie geen persoonlijke leningen, garanties etc.
- Tegen fraude zijn verschillende maatregelen van kracht. Zie hiervoor de risicoparagraaf.
- Jaarlijks wordt in het MT en de RvT een overzicht geactualiseerd van relevante nevenfuncties van de leden, waarbij ook wordt gekeken naar het risico op belangenverstrengeling.
- In de Statuten en Reglementen zijn de taken,

verantwoordelijkheden en werkwijze van toezicht-houders en bestuurders vastgelegd. In de jaarlijkse verantwoording rapporteren de raad en het bestuur hoe zij invulling hebben gegeven aan hun taken en verantwoordelijkheden.

- Er is 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. Jaarlijks legt de RvT een werkbezoek af aan de organisatie. Binnen de raad van toezicht is één lid aangewezen om te fungeren als aanspreekpunt voor de ondernemingsraad.
- De governancestructuur wordt periodiek besproken.

Zorgvuldig besturen

- De algemeen directeur is belast met de algemene en dagelijkse leiding van de stichting. Hij is verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de raad van toezicht.
- 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.
- Zorgvuldig werkgeverschap is leidend. Dit is vastgelegd in het personeelsbeleid en het arbobeleid.
- Zorgvuldige omgang met middelen wordt geborgd door het hanteren van regels voor inkoop en aanbesteding en door 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.

Goed toezicht uitoefenen

- Leden van de raad van toezicht voldoen aan het profiel van de raad van toezicht waarin professionaliteit en onafhankelijkheid expliciet zijn benoemd.
- De voorzitter en een ander lid van de raad van toezicht (remuneratiecommissie) voeren jaarlijks een gesprek met de algemeen directeur over diens functioneren.
- De raad van toezicht heeft een auditcommissie. Deze heeft tot taak de besluitvorming van de raad van toezicht ten aanzien van (het toezicht op) het financiële

en het risicobeleid voor te bereiden. De raad is als geheel verantwoordelijk voor besluiten over genoemde beleidsterreinen.

- Er is een introductie / kennismaking voor nieuwe leden van de raad van toezicht in de vorm van gesprekken en een rondleiding.
- De raad brengt jaarlijks een werkbezoek aan de stichting, waarbij hij in gesprek gaat met diverse medewerkers van zoveel mogelijk verschillende sectoren en/of afdelingen.
- In het profiel van de raad van toezicht wordt aangegeven aan welke eisen leden van de raad moeten voldoen en welke kennis, deskundigheid en ervaring in de raad vertegenwoordigd moeten zijn. De raad streeft naar een goede balans tussen leeftijd, geslacht, nationaliteit, ervaring en culturele achtergrond van de individuele leden van de raad.
- 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. 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. De leden kwalificeren zich al of niet voor combinaties van deskundigheidsgebieden. De raad werkt met een toegevoegde secretaris.
- Herbenoemingen van leden zijn geen automatisme. Bij iedere herbenoeming wordt een afweging gemaakt, mede op basis van de profielschets.

9.2 Code Culturele Diversiteit en Inclusie

Diversiteit, inclusie en toegankelijkheid zijn thema's die binnen Naturalis een belangrijke rol spelen. Iedereen moet zich welkom kunnen voelen bij Naturalis, of je er nu werkt, als bezoeker komt of met ons samenwerkt. We hebben op basis van onze visie doelstellingen bepaald en werken aan het behalen daarvan. Om onze inspanningen op gebied van een inclusieve en diverse werkomgeving te versterken heeft Naturalis zich voor de langere termijn verbonden aan het programma Musea bekennen kleur. We hebben in 2024 de online actieplannen sessies van het programma gevolgd. Hier leren we van anderen, delen we

ervaringen, motiveren we onszelf en engageren we ons. We hebben ons gecommitteerd aan 'De Verbintenis', de collectieve verklaring tegen institutioneel racisme en alle andere vormen van discriminatie. We hebben op alle doelstellingen van 'De Verbintenis' in kaart gebracht wat dit voor Naturalis betekent en hoe we hieraan invulling willen geven. Er is een nieuwe werkgroep Diversiteit & Inclusie opgericht met verantwoordelijken op de beleidsthema's en uit alle sectoren, die onder externe begeleiding de doelstellingen gaan uitwerken in een actieplan. Qua programmering zijn we doorgegaan met naar het publiek brengen van ons aanbod, buiten het museum, zoals met Natuur om de hoek en Verwonder om de hoek; initiatieven die met name zijn gericht op achterstandswijken. Ook hadden we ook in 2024 'prikkelarme' avondopenstellingen voor specifieke doelgroepen.

9.3 Fair Practice Code

Naturalis geeft invulling aan het werkgever- en opdrachtgeverschap conform de waarden van de Fair Practice Code. De stichting hanteert de Museum cao en past deze toe. Wij hanteren de wettelijke aanbestedingsregels en bij opdrachtverlening worden altijd heldere en eerlijke contracten afgesloten, waarbij expliciete afspraken worden gemaakt over eigenaarschap, bronvermelding en rechtenafracht. Wij hanteren per aard van het werk altijd een passende arbeidsrelatie. De inzet van flexibele arbeidsrelaties is beperkt. Inzet van vrijwilligers is een welkome aanvulling op de personele capaciteit die niet wordt ingezet ter vervanging van betaald werk. Naturalis investeert in ontwikkeling van werkenden, ook indien deze een tijdelijke aanstelling hebben en/of onbetaald zijn, zoals bijvoorbeeld PhD's.

9.4 Bezoldiging / WNT

Het beloningsmaximum is conform de WNT-norm. 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 toelichting exploitatierekening onder de personele lasten.

10 Fiscale positie

Berekening belastbaar bedrag voor de vennootschapsbelasting

(Bedragen x € 1.000)

	2024
Exploitatieresultaat voor belasting 2024	3.465
Commercieel-fiscale verschillen:	
- Fiscaal hogere afschrijvingen	(9)
- Fiscaal niet-afteikbaar deel van de kosten	81
- Fiscaal vrijgestelde winstbestanddelen	(64)
Totaal commercieel-fiscale verschillen	8
Belastbaar bedrag	3.473

Van het belastbare bedrag over 2024 is € 2,5 mln. toegevoegd aan de fiscale bestedingsreserve. € 1 mln. wordt verrekend met het verrekenbare verlies uit 2019.

Verrekenbare verliezen

(Bedragen x € 1.000)

	Verrekenbaar	Verrekend in boekjaar	Resterend
Verrekenbaar verlies 2019	2.357	1.000	1.357
Verrekenbaar verlies 2022	945	-	945
Totaal verrekenbare verliezen	3.302	1.000	2.302

De verrekenbare verliezen kunnen onbeperkt voorwaarts worden verrekend.

Bestedingsreserve

(Bedragen x € 1.000)

	2024
Stand begin boekjaar	2.836
Toevoeging	2.473
Stand einde boekjaar	5.309

Naturalis heeft met de Belastingdienst een vaststellingsovereenkomst waarin is overeengekomen dat het saldo van positieve resultaten een bestedingsreserve gevormd mag worden. Deze bestedingsreserve mag gedurende de looptijd van de overeenkomst in stand worden gehouden zolang er een project is gedefinieerd waarvoor deze reserve op termijn ingezet zal worden.

Tot en met 2023 is een definitieve aanslag vennootschapsbelasting opgelegd.



11 Jaarrekening

11.1 Balans (na resultaatverwerking)

(Bedragen x € 1.000)

ACTIVA		2024	2023
Vaste activa			
II	Materiële vaste activa	87.518	87.526
	Totale vaste activa	87.518	87.526
Vlottende activa			
IV	Vorraden	335	252
V	Vorderingen	4.481	4.287
VII	Liquide middelen	37.305	33.310
	Totale vlottende activa	42.121	37.849
TOTALE ACTIVA		129.639	125.375
PASSIVA		2024	2023
Eigen vermogen			
I	Algemene reserve	11.559	7.834
II	Bestemmingsreserves	13.395	13.655
	Totaal eigen vermogen	24.954	21.489
Voorzieningen			
VII	Groot onderhoud gebouw en installaties	1.978	2.085
VIII	Overige voorzieningen	1.789	2.425
	Totale voorzieningen	3.767	4.510
Langlopende schulden			
IX	Langlopende schulden	68.634	66.963
	Totale langlopende schulden > 1 jaar	68.634	66.963
Kortlopende schulden			
X	Kortlopende schulden	32.284	32.413
	Totale kortlopende schulden < 1 jaar	32.284	32.413
TOTALE PASSIVA		129.639	125.375

11.2 Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

BATEN	2024 Realisatie	2024 Begroting	2023 Realisatie
Eigen inkomsten			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3):	6.777	6.335	6.642
2 Kaartverkoop	5.485	5.026	5.260
3 Overige publieksinkomsten	1.292	1.309	1.382
5 Totaal publieksinkomsten (1)	6.777	6.335	6.642
6 Sponsorinkomsten	50	100	51
8 Overige directe inkomsten	251	517	284
9 Totaal overige directe inkomsten (6+8)	301	617	335
10 Totaal directe inkomsten (5+9)	7.078	6.952	6.977
11 Indirecte inkomsten	1.149	1.400	2.276
12 Private middelen – particulieren	11	-	8
13 Private middelen – bedrijven	18	-	6
14 Private middelen – private fondsen	2.471	3.384	1.785
15 Private middelen – goede doelenloterijen	2.514	2.350	1.152
16 Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)	5.014	5.734	2.951
17 Totale eigen inkomsten (10+11+16)	13.241	14.086	12.204
Subsidies			
19 Totaal structureel OCW (20+21+22+23)	32.964	33.172	32.759
20 OCW: publieksactiviteiten	11.187	10.609	10.609
21 OCW: huisvesting	9.216	10.951	10.236
22 OCW: collectiebeheer	3.877	3.677	3.677
23 OCW: kaderregeling exploitatiesubsidies onderzoek en wetenschap	8.684	7.935	8.237
27 Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)	32.964	33.172	32.759
28 Incidentele publieke subsidies	10.852	14.532	6.725
29 Totale subsidies (27+28)	43.816	47.704	39.484
TOTALE BATEN (17+29)	57.057	61.790	51.688
LASTEN			
1 Personeelslasten	29.836	30.767	27.808
2 Huisvestingslasten	5.334	5.500	5.899
3 Afschrijvingen	5.646	5.500	5.883
4 Aankopen	-	-	-
5 Overige lasten	13.503	19.468	9.548
TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)	54.319	61.235	49.138
6 Saldo uit gewone bedrijfsvoering	2.738	555	2.550
7 Saldo rentebaten/ lasten	727	-	287
EXPLOITATIERESULTAAT	3.465	555	2.837

11.3 Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

BATEN	Categoriaal ↓	Functioneel →	Totaal	Publieks-activiteiten	Collectie-beheer	Algemeen Beheer
Eigen inkomsten						
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3):		6.777	6.777	-	-
2	Kaartverkoop		5.485	5.485	-	-
3	Overige publieksinkomsten		1.292	1.292	-	-
5	Totaal publieksinkomsten (1)		6.777	6.777	-	-
6	Sponsorinkomsten		50	50	-	-
8	Overige directe inkomsten		251	35	143	73
9	Totaal overige directe inkomsten (6+8)		301	85	143	73
10	Totaal directe inkomsten (5+9)		7.078	6.862	143	73
11	Indirecte inkomsten		1.149	453	328	368
12	Private middelen – particulieren		11	8	3	-
13	Private middelen – bedrijven		18	13	-	5
14	Private middelen – private fondsen		2.471	85	2.321	65
15	Private middelen – goede doelenloterijen		2.514	2.514	-	-
16	Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)		5.014	2.620	2.324	70
17	Totale eigen inkomsten (10+11+16)		13.241	9.935	2.795	511
Subsidies						
19	Totaal structureel OCW (20+21+22+23)		32.964	11.187	17.630	4.147
20	OCW: publieksactiviteiten		11.187	11.187	-	-
21	OCW: huisvesting		9.216	-	5.069	4.147
22	OCW: collectiebeheer		3.877	-	3.877	-
23	OCW: Kaderregeling exploitatiesubsidies OWB		8.684	-	8.684	-
27	Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)		32.964	11.187	17.630	4.147
28	Incidentele publieke subsidies		10.852	15	10.410	427
29	Totale subsidies (27+28)		43.816	11.202	28.040	4.574
TOTALE BATEN (17+29)			57.057	21.137	30.835	5.085
LASTEN						
1	Personeelslasten		29.836	5.114	18.066	6.656
2	Huisvestingslasten		5.334	-	2.947	2.387
3	Afschrijvingen		5.646	956	315	4.375
4	Aankopen		-	-	-	-
5	Overige lasten		13.503	2.852	6.886	3.765
TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)			54.319	8.922	28.214	17.183
6	Saldo uit gewone bedrijfsvoering		2.738	12.215	2.621	(12.98)
7	Saldo rentebaten/lasten		727	-	-	727
	Toerekening algemeen beheer		-	(3.111)	(8.260)	11.371
	Inzet OCW BIS voor collectiebeheer		-	(5.639)	5.639	-
EXPLOITATIERESULTAAT			3.465	3.465	-	-

11.4 Kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

volgens de indirecte methode

Kasstroom uit operationele activiteiten

Bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering		2.738
Aanpassen voor:		
afschrijvingen		5.642
toename voorzieningen		-743
Verandering in werkkapitaal:		
Afname voorraden	-83	
toename overige vorderingen	-194	
toename overige schulden	-129	
		-406
		7.231
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen rente	1.329	
Betaalde rente	-602	
		727
Kasstroom uit operationele activiteiten		7.958

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investerings in materiële vaste activa	-5.792	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	158	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.634

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Ontvangsten uit langlopende schulden	4.290	
Aflossing van langlopende schulden	-2.619	

Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.671
--	--	--------------

Netto-kasstroom 2023		3.995
-----------------------------	--	--------------

Toename liquide middelen		3.995
---------------------------------	--	--------------

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

Stand liquide middelen	33.310	
Mutaties in boekjaar	3.995	
Stand per eind boekjaar		37.305

11.5 Algemene grondslagen van de jaarrekening

Oprichting

De Stichting Naturalis Biodiversity Center (hierna Naturalis) is statutair opgericht op 22 juni 1995 en gevestigd te Leiden. De stichting is bij de Kamer van Koophandel geregistreerd onder nummer 41169515.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens conform *het Handboek verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidies 2021-2024* en sluit aan bij de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640) en het Burgerlijk Wetboek (Boek 2, Titel 9).

De *Wet Normering Topinkomens* (WNT) voor de publieke en semipublieke sector is van toepassing.

Voor de toewijzing van de categoriale en functionele exploitatierekening aan een van de drie categorieën (publieksactiviteiten, collectiebeheer en algemeen beheer) zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Indien baten of lasten niet direct toe te rekenen zijn aan publieksactiviteiten of collectiebeheer, worden deze onder algemeen beheer verantwoord.
- De OCW subsidie voor collectiebeheer (op grond van de Erfgoedwet) en de subsidie op grond van de subsidie uit de Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap wordt geheel aan collectiebeheer toegerekend.
- De subsidie uit de Regeling specifiek cultuurbeleid wordt verdeeld over de publieksactiviteiten en het collectiebeheer om structurele tekorten binnen collectiebeheer te compenseren.
- Huisvestingslasten worden op basis van vierkante meters (aan de hand van een kostenverdeelstaat) toegerekend aan collectiebeheer of algemeen beheer. Aan publieksactiviteiten wordt geen huisvestingssubsidie toegerekend.
- De lasten onder algemeen beheer worden toegerekend op basis van het relatieve aandeel per functie. De toegepaste procentuele verdeling voor respectievelijk publieksactiviteiten en collectiebeheer bedraagt afgerond 30% en 70%.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Naturalis gaat uit van de voortzetting van haar activiteiten bij de waardering van activa en passiva.

11.6 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. Tenzij anders 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 het verslagjaar worden verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen bij herwaardering worden in de exploitatie opgenomen.

Collectie

Naturalis beheert sinds 2017 de collectie zoals bedoeld in artikel 2.8 van de Erfgoedwet. 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.



11.7 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en, indien van toepassing, bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingen worden berekend op basis van de gebruiksduur en een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Afschrijving start bij ingebruikname. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in ontwikkeling worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs, inclusief materiaalkosten, directe arbeidskosten en een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindering.

Extern gefinancierde vaste activa wordt direct voor 100% afgeschreven na ingebruikname.

Afschrijvingspercentages per jaar:

Soort actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Bedrijfsgebouwen	3,3%
Collectiemeubilair	2,5%
Technische installaties	6,7% - 10%
Gebouwaanpassing, depots kantoorinrichting en tentoonstellingen	10%
Laboratoriumapparatuur, hardware, transportmiddelen en overige inventaris	20%

Voor de kosten voor groot onderhoud aan gebouwen, installaties e.d. is een voorziening gevormd (zie ook voorzieningen).

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde, rekening houdend met eventuele waardevermindering op balansdatum.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, verminderd met een voorziening voor oninbaarheid. De voorziening wordt bepaald op basis van een individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen de nominale waarde. Indien bepaalde middelen niet vrij beschikbaar zijn, wordt hiermee rekening gehouden in de waardering.

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met een door de directie bepaalde specifieke bestemming. Naturalis vormt alleen bestemde reserves voor incidentele activiteiten; structurele activiteiten worden geacht uit de structurele middelen te worden gefinancierd.

Voorzieningen

Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de verwachte uitgaven voor de afwikkeling van verplichtingen.

De voorziening groot onderhoud is bepaald aan de hand van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en bestrijkt de periode 2024 tot en met 2050. In 2024 is het MJOP herijkt. Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud (RJ 212.443 en 212.451). De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt geïndexeerd op basis van de jaarmutatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatie 2024 is 3,3%.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende activa / passiva

Vooruitontvangen financiering voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden worden verantwoord als overlopende passiva. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen opgenomen. De gehanteerde methodiek is in lijn met de percentage of completion methode, waarbij de kosten worden verantwoord in de staat van baten en lasten. De baten worden verantwoord in de staat van baten en lasten voor een bedrag gelijk aan de bestede kosten.

Grondslagen voor de bepaling van het saldo baten en lasten

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.

11.8 Toelichting op de balans

Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	2024	2023
Gebouwen en terreinen	75.463	78.159
Tentoonstellingen	5.321	6.277
Inventaris	1.515	1.996
Laboratoriumapparatuur	601	594
Activa in ontwikkeling	4.618	500
	87.518	87.526

Mutatieoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

	Gebouwen en terreinen	Tentoon- stellingen	Inventaris	Laboratorium- apparatuur	Activa in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	78.159	6.277	1.996	594	500	87.526
Investerings	894	-	326	322	4.250	5.792
Aanschafwaarde in gebruik genomen activa	7	-	-	-	(7)	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-	(33)	-	(125)	(158)
Afschrijving desinvesteringen	-	-	2	-	2	4
Afschrijving	(3.597)	(956)	(776)	(315)	(2)	(5.646)
Boekwaarde einde boekjaar	75.463	5.321	1.515	601	4.618	87.518
Aanschafwaarde	96.772	9.564	6.169	1.557	4.618	118.680
Cumulatieve afschrijving	(21.309)	(4.243)	(4.654)	(956)	-	(31.162)
Boekwaarde einde boekjaar	75.463	5.321	1.515	601	4.618	87.518

De post activa in ontwikkeling betreft voornamelijk investeringen voor het realiseren van een parkeergarage.

Voorraden

(Bedragen x € 1.000)

	2024	2023
Voorraad museumwinkel	289	228
Overige voorraad	46	24
	335	252

De voorraad heeft betrekking op de museumwinkel en boeken.

Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)

	2024	2023
Overige vorderingen	2.769	2.670
Overlopende activa	451	564
Debiteuren	226	650
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.035	403
	4.481	4.287

Voor de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden waarvoor nog baten worden verwacht en voor de in 2024 afgeronde projecten moet de laatste betalingstranche nog worden overgemaakt (€ 0,8 mln.) zijn opgenomen als overige vordering. Daarnaast zijn de verwachte jaarlijkse bijdrage van de VriendenLoterij en de lotenverkopen over het 4^e kwartaal nog niet ontvangen (€ 0,7 mln.). Alle vorderingen zijn inbaar, waardoor geen voorziening voor oninbare vorderingen is opgenomen.

De overlopende activa betreft voornamelijk facturen die in 2024 zijn ontvangen, maar betrekking hebben op 2025.

Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2024	2023
Bank	37.237	33.255
Kas	44	39
Gelden onderweg	24	16
	37.305	33.310

Naturalis heeft haar liquide middelen ondergebracht bij het Ministerie van Financiën in het kader van schatkist-bankieren. Alle saldo's van de bovenstaande gelden zijn dagelijks beschikbaar.

Eigen vermogen
(Bedragen x € 1.000)

	Stand 1 januari	Toevoeging	Onttrekking	Stand 31 december
Algemene reserve	7.834	3.725	-	11.559
Bestemmingsreserves:	13.655	1.452	1.712	13.395
Bestemmingsreserve MVA vaste presentatie	3.300	-	555	2.745
Bestemmingsreserve vaste presentatie	701	-	-	701
Bestemmingsreserve parkeergarage	500	-	-	500
Bestemmingsreserve laboratoriumapparatuur	447	-	163	284
Bestemmingsreserve vloeistoffenproject	92	-	92	-
Bestemmingsreserve matching projecten	3.408	79	620	2.867
Bestemmingsreserve depottoren	1.943	226	-	2.169
Bestemmingsreserve bricks, bites & behavior	1.064	-	282	782
Bestemmingsreserve biodiversiteitstuin	2.200	1.147	-	3.347
	21.489	5.177	1.712	24.954

Resultaatbestemming

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat van € 3,5 mln..
Het positief resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. De gevormde bestemde reserves worden waar nodig aangevuld uit de algemene reserve.
Bestemde reserves worden alleen gevormd voor activiteiten / onderdelen met een incidenteel karakter.

De bestemmingsreserve MVA vaste presentatie dient ter dekking van een deel van de afschrijvingen op de vaste presentatie tot en met 2029. Per jaar wordt een bedrag van € 0,55 mln. onttrokken aan de bestemmingsreserve.

- De bestemmingsreserve vaste presentatie dient ter dekking van de vervanging van de vaste presentatie.
- De bestemmingsreserve parkeergarage is gevormd voor toekomstige afschrijvingen op het nog te realiseren parkeergebouw aan de Mendelweg Noord. Deze post is in 2023 opnieuw vastgesteld op basis van de meest recente gegevens. De hoogte van de bestemde reserve beperkt zich tot de afschrijvingslasten van het eerste jaar. De opvolgende jaren worden deze lasten gefinancierd uit de inkomsten van de parkeerfaciliteit.
- De bestemmingsreserve laboratoriumapparatuur is gevormd voor de afschrijvingen van laboratoriumapparatuur die de basisinfrastructuur vormen voor onderzoek.

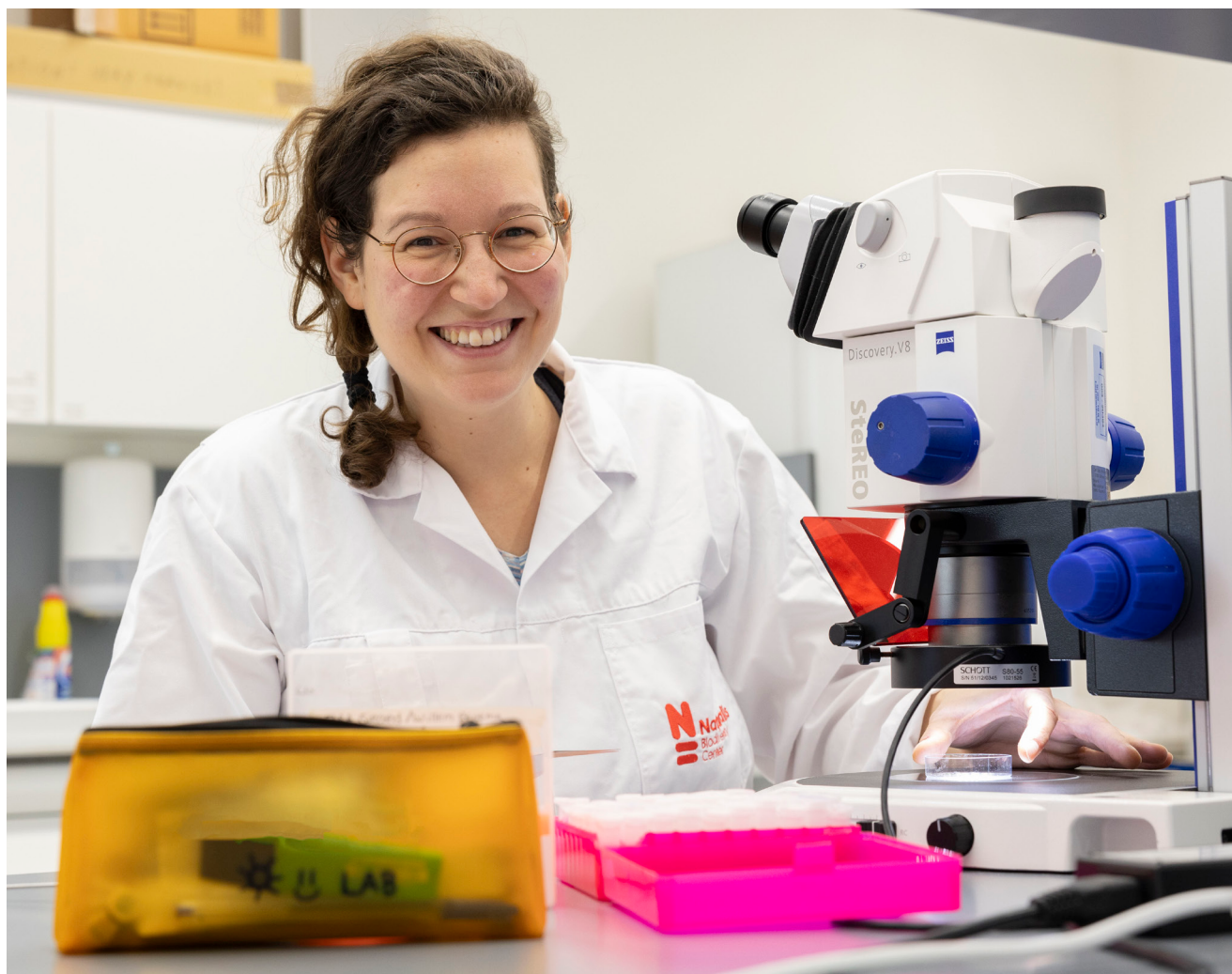
- De bestemmingsreserve vloeistoffenproject is in 2022 gevormd om vervolg te geven aan het alcohol project. Deze middelen zijn ultimo 2024 volledig ingezet.
- De bestemmingsreserve depottoren is gevormd om de nodige vervanging van klimaatinstallaties in de depottoren te kunnen realiseren. Deze post was voorheen onderdeel van de meerjarenonderhoudsvoorziening. Door de verduidelijking in de RJ 212.443 en 212.451 is deze bij de herziening in 2023 als investering gecategoriseerd.
- De bestemmingsreserve bricks, bites & behavior is in 2023 gevormd voor het project werkplekken. Het bedrag wat is ontvangen uit de afwikkeling van de claim ULC-Kuijpers (€ 1,08 mln.) is ingezet om de kantoorruimtes in het gebouw te verbeteren.
- De bestemmingsreserve biodiversiteitstuin is in 2023 gevormd om de biodiversiteitstuin te kunnen realiseren. Met de bouw van de parkeergarage kan Naturalis deze bijzondere tuin gaan realiseren. In 2024 is de begroting voor het realiseren van de biodiversiteitstuin geactualiseerd waardoor een dotatie van € 1,15 mln. is gedaan aan de bestemde reserve.

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

	2024			
	Voorziening groot onderhoud	Voorziening jubileumuitkering	Voorziening Overige	Totaal
Stand begin boekjaar	2.085	172	2.253	4.510
Besteding	194	-	298	492
Dotatie	179	-	-	179
Onttrekking	92	11	327	430
Stand einde boekjaar	1.978	161	1.628	3.767

In 2024 is het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) herijkt. Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud (RJ 212.443 en 212.451). De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt geïndexeerd op basis van de jaarmutatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatie 2024 is 3,3%.



De overige voorzieningen betreffen personele voorzieningen en aanpassingen aan grond en gebouwen. In 2024 is binnen deze voorzieningen een bedrag vrijgevallen als gevolg van de afwikkeling van de samenwerking SAPIENS.

Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

2023

	Hypothecaire lening	Investerings- subsidie OCW	Investerings- subsidie overig	Totaal
Stand begin boekjaar	59.282	6.067	1.614	66.963
Mutatie boekjaar	(2.195)	4.057	(191)	1.671
Stand einde boekjaar	57.087	10.124	1.423	68.634

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. Hiervan is langlopend (> 5 jaar) € 49 mln.

De investeringssubsidie OCW omvat een deel voor de nieuwbouw aan de Darwinweg. In het boekjaar 2024 is hiervan € 0,23 miljoen vrijgevallen. Van deze investeringssubsidie is € 4,5 miljoen langlopend (> 5 jaar). Daarnaast is voor de nieuwe huisvestingsinvesteringen in 2024 een deel van de huisvestingssubsidie toegevoegd aan de investeringssubsidie OCW, waarbij het volledige bedrag als langlopend (> 5 jaar) is aangemerkt.

De investeringssubsidie overig betreft de investeringssubsidies waarvoor Naturalis van derden voor vaste activa een bijdrage heeft ontvangen. Per jaar valt ten gunste van de afschrijvingen een bedrag vrij.

Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

	2024	2023
Vooruitontvangen subsidie Ministerie van OCW	-	1.000
Nog te betalen Ministerie OCW	-	1.326
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	639	2.250
Aflossingstermijn Ministerie van Financiën	2.195	2.173
Vooruit gefactureerde en ontvangen onderzoeks- en onderwijsprojecten	19.486	15.807
Hypotheekrente	548	569
Crediteuren	2.624	1.795
Overige	2.206	1.654
Belastingen / premies sociale verzekeringen:		
Loonheffing	1.039	904
Schulden pensioenen	1.268	856
Overlopende passiva:		
Overige vooruitontvangen bedragen	711	2.605
Vakantiegeld en -dagen	1.568	1.474
Totaal kortlopende schulden	32.284	32.413

In oktober 2018 heeft Naturalis een bedrag van € 9 mln. van het Ministerie van OCW vooruitontvangen. Het subsidieplafond voor de huisvestingssubsidie in de jaren 2022-2024 is verlaagd met respectievelijk de bedragen € 4 mln., € 4 mln. en € 1 mln. Het laatste deel van deze kasschuif is toegerekend aan 2024.

Bij het niet volledig inzetten van de huisvestingssubsidie wordt deze als kortlopende

schuld voor toekomstige jaren gereserveerd volgens het voorgeschreven model van OCW in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie*. De besteding van de huisvestingssubsidie wordt in het hieronder voorgeschreven model toegelicht.

Naturalis is als onderzoeksinstituut actief in het verwerven van subsidies / fondsen voor het uitvoeren van onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten. Vooruitontvangen financiering voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden wordt verantwoord als kortlopende schuld.

In de overige vooruitontvangen baten zijn verwerkt de toegekende bedragen op basis van de subsidieregeling *Matching Horizon Europe* voor de matchingskosten, het deel > 1 jaar is € 0,32 mln..

Tabel Model huisvestingssubsidie OCW 2024

(Bedragen x € 1.000)

	2.250
	11.664
Saldo beginbalans	(4.290)
Huisvestingssubsidie OCW	
Onttrekkingen (lasten):	
Toeslagen aan Rijksvastgoedbedrijf	779
Loonkosten eigen organisatie beheer en onderhoud	918
Verzekeringen	96
Afschrijving op investeringen	3.597
Kosten dagelijks onderhoud	4.662
Kosten groot onderhoud	(107)
Overige huisvestingskosten	-
Totaal onttrekkingen	9.945
Toevoegingen (baten):	
Vrijval Investeringsubsidie OCW	233
Overige baten	727
Totaal toevoegingen	960
Saldo huisvestingssubsidie	(1.611)
Besteed aan publieksactiviteiten, collectiebeheer of algemene beheer	
Saldo eindbalans (nog te besteden huisvestingssubsidie)	639

11.9 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Pensioenfondsen

Gedurende het boekjaar 2024 waren medewerkers in dienst bij de stichting voor de pensioenregeling aangesloten bij pensioenfondsen Zorg en Welzijn (PFZW) en het ABP. Beiden betreffen een middelloonregeling. De actuele dekkinggraad van PFZW was per eind december 2024 109,5% (106,3% eind 2023).

De medewerkers die voorheen in dienst waren bij de partneruniversiteiten, zijn voor de pensioenregeling bij het ABP aangesloten gebleven. De actuele dekkinggraad van het ABP was per eind december 111,9% (110,5% eind 2023).

Operationele lease

Naturalis heeft een operationeel leasecontract voor een auto met een jaarlijks leasebedrag van € 10.790 (prijspeil 2024). Het contract eindigt in 2025.

Lease overeenkomst

In 2023 is Naturalis met de Children's Museum of Indianapolis overeengekomen dat Naturalis het management deel van de "Jurassic Mile" opgraving en onderzoek van fossielen tot 2036 overneemt. De verplichting is als volgt opgebouwd: \$ 0,06 mln. <1 jaar; \$ 0,24 mln. tussen 1-5 jaar, en >5 jaar \$ 0,42 mln.

Onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden

Naturalis voert diverse meerjarige projecten uit die gefinancierd worden door subsidiegevers. Voor veel van deze projecten is een bewaartermijn van 5 jaar na afloop van het project van toepassing. Gedurende deze periode kan een controle door de subsidiegever nog aangevraagd worden.

Parkeergarage

In 2023 heeft Naturalis een Europese aanbesteding afgerond voor een investering in gebouwen / terreinen. De reeds gedeclareerde termijnen van de aannemer zijn verwerkt als activa in ontwikkeling. Toekomstige termijnen zijn niet opgenomen in de jaarrekening. De verplichting is ultimo 2024 € 11,3 mln.

Garantie verplichtingen

Eind 2024 had Naturalis bankgaranties voor de opslag van accijnsvrije alcohol ten gunste van de Belastingdienst voor een bedrag van € 21.781.

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. Voor een deel van het pand aan de Darwinweg 2 is een huurovereenkomst gesloten tussen de Staat der Nederlanden en Naturalis. Het bedrag in het onderstaande overzicht betreft de jaarlijkse termijn. De huur voor de Rooseveltstraat wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd voor een periode van 1 jaar.

In het onderstaande overzicht zijn alle panden weergegeven die ultimo 2024 werden gehuurd.

gebouw	bestemming	prijspeil	looptijd t/m	bedragen x € 1.000
Darwinweg 2, Leiden	collectiedepot en kantoren	2024	onbepaald	687
Rooseveltstraat 64, Leiden	collectiedepot	2024	14-06-2024	40
				727

Verlening Erfgoedwetsubsidie en Kaderregeling Exploitatiesubsidie

Naturalis heeft voor de periode 2025-2028 een subsidie van € 11,2 mln. per jaar ontvangen vanuit de Erfgoedwetsubsidie voor publieksactiviteiten. Daarnaast is er voor 2025 een instellingssubsidie van €10,2 mln. toegekend vanuit de Kaderregeling exploitatiesubsidie.

11.10 Niet in de balans opgenomen activa

De niet-historische bibliotheek (werken van na 1900) is niet geactiveerd, omdat deze collectie slechts wetenschappelijke waarde heeft.

11.11 Verbonden partijen

Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van Naturalis en de Stichting Japanmuseum SieboldHuis. De bestuurder van Naturalis is tevens onbezoldigd lid van het bestuur van het SieboldHuis. Er hebben in de zin van artikel 2:381 lid 3 BW in 2024 geen van betekenis zijnde transacties plaatsgevonden tussen de stichtingen. In 2024 heeft Naturalis de specifiek geoormerkte subsidie van het Ministerie van OCW (k € 357) aan de Stichting Japanmuseum SieboldHuis overgemaakt.

11.12 Toelichting exploitatierekening

Publieksinkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Kaartverkoop	5.485	5.026	5.260
Overige publieksinkomsten:			
Opbrengst winkel	1.103	1.117	1.143
Opbrengst arrangementen en verhuur	189	192	239
	6.777	6.335	6.642

In 2024 heeft Naturalis 495.173 bezoekers (waarvan 447.323 reguliere bezoekers en 47.580 schoolgebonden activiteiten) ontvangen. De overige opbrengsten zijn iets gedaald vergeleken met 2023.

Overige directe inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Sponsoring	50	100	51
Verkoop museumkaarten	35	67	11
Opbrengst Geolab Utrecht	-	-	19
Overige directe opbrengsten	216	450	254
	301	617	335

Vanaf 2023 worden in de jaarrekening alleen de provisie inkomsten voor Naturalis voor de verkoop van museumkaarten getoond en niet de verkoopwaarde van de kaart zelf. Dit omdat Naturalis in feite een verkooppunt is voor de Museumkaart.

In 2023 is in het kader van de Geolab faciliteit in Utrecht met de partners overeengekomen dat de taken voor het beheer van deze faciliteit volledig bij Universiteit Utrecht komen te liggen. Ultimo 2023 is de bestemde reserve overgemaakt aan Universiteit Utrecht.

De overige directe opbrengsten hebben voornamelijk betrekking op korte consultancy opdrachten en het geven van cursussen.

Indirecte inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Inkomsten uit parkeren	444	450	483
Overige indirecte opbrengsten	705	950	709
Afwikkeling claim ULC-Kuijpers	-	-	1.084
	1.149	1.400	2.276

De indirecte inkomsten waren in 2023 hoger door de afwikkeling van de claim ULC-Kuijpers. Naturalis heeft vanuit deze claim incidentele baten ontvangen, deze zijn ingezet om de werkplekken in het gebouw te verbeteren.

Private middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Private middelen - Particulieren	11	-	8
Private middelen - Bedrijven	18	-	6
Private middelen - Private fondsen	2.471	3.384	1.785
Private middelen - Goede doelenloterijen	2.514	2.350	1.152
	5.014	5.734	2.951

Naturalis verantwoordt bij de private fondsen de bijdragen van subsidiegevers/fondsen (niet zijnde publiek) voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten. Deze bedragen zijn lastig te begroten. De toekenning van nieuwe projecten zijn onzeker en worden gedurende het lopend jaar toegekend. Daar staan kosten tegenover. Naturalis verantwoordt in de baten alleen het deel wat daadwerkelijk toegerekend kan worden aan het boekjaar, het restant is vooruitontvangen financiering en wordt als overlopende passiva onder de kortlopende schulden opgenomen.

De goede doelenloterijen omvat een jaarlijkse bijdrage van € 0,45 mln. vanuit het meerjarige partnerschap met de VriendenLoterij, opbrengsten van de geoormerkte werving van de VriendenLoterij van € 0,67 mln. en een extra bijdrage toegekend in 2023, van € 1,5 mln. voor de Triceratops tentoonstelling. De extra bijdrage is in 2023 voor een bedrag van € 0,11 mln. ingezet, het restant van € 1,39 mln. in 2024.

Subsidies OCW/EK en OCW/OWB
(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Regeling specifiek cultuurbeleid	10.830	10.261	10.271
Regeling specifiek cultuurbeleid SieboldHuis	357	348	338
Erfgoedwet onderdeel huisvesting	13.914	13.028	12.253
Investeringssubsidie OCW	(4.057)	233	233
Niet bestede huisvestingssubsidie	(639)	(2.310)	(2.250)
Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.877	3.677	3.677
Kaderregeling exploitatiesubsidie OWB	8.344	7.550	7.897
Kaderregeling exploitatiesubsidie OWB - NLBIF	340	385	340
	32.964	33.172	32.759

In 2018 is door Naturalis van OCW een bedrag vooruitontvangen (€ 9 mln.). Daarvan viel in 2024 het laatste deel (€ 1 mln.) van de kasschuif vrij. Dit bedrag is toegevoegd aan de subsidie erfgoedwet onderdeel huisvesting. Volgens het Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024 wordt niet bestede huisvestingssubsidie opgenomen als kortlopende schuld voor toekomstige jaren en voor het deel van de huisvestingssubsidie aangewend voor investeringen als langlopende schuld in de subpost Investeringssubsidie OCW.

Een deel van de ontvangen subsidie Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap (OWB) is geoormerkt voor projecten in het kader van de Netherlands Biodiversity Information Facility (NLBIF), deze worden verantwoordt bij de incidentele publieke subsidies (€ 0,23 mln.).

Incidentele publieke subsidies

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Bijdragen NWO en NWO-gelieerde instellingen	3.735	3.060	2.975
Bijdragen Europese Unie	4.140	1.750	2.871
Bijdrage Nationale overheden	478	254	306
CollAction	1.655	2.215	42
eDentity	294	6.701	-
RVO Matching	293	293	271
NLBIF Projecten	237	238	248
Investeringsubsidies Overig	20	21	12
	10.852	14.532	6.725

Onder de rubriek incidentele publieke subsidies worden vooral de opbrengsten van lopende en afgeronde onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd met publieke projectsubsidies (o.a. NWO en EU) verantwoord. Deze bedragen zijn op voorhand lastig te begroten. De toekenning van nieuwe projecten is onzeker en wordt gedurende het lopend jaar bepaald.

In 2023 is het project CollAction van start gegaan, dit is een subsidie vanuit het ministerie van OCW om de beheers- en behoudsachterstanden bij Collectie te kunnen oplossen. De kosten zijn achtergebleven ten opzichte van de begroting, omdat het werven van geschikte medewerkers meer tijd heeft gekost dan voorzien.

Het project eDentity is in 2024 gestart en is in 2023 toegekend als subsidie vanuit het Fonds Toegepaste Onderzoeksfaciliteiten van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, met een totale toekenning van € 18.57 mln. Daarvan is ultimo 2024 € 0,29 mln. ingezet. In de begroting is uitgegaan dat we in het eerste subsidiejaar de benodigde apparatuur zouden aanschaffen, dit schuift door naar 2025.

Naturalis heeft een bijdrage ontvangen voor de matchingskosten op basis van de subsidieregeling Matching Horizon Europe. De hoogte van deze bijdrage is afhankelijk van de toegekende Horizon Europe-projecten. De bijdrage wordt toegerekend aan een boekjaar op basis van de looptijd en toekenning van de projecten.

Ieder jaar stelt NLBIF een budget beschikbaar via de NLBIF-call om een financiële bijdrage te leveren aan ingediende projectvoorstellen. Op basis van de call voor 2024 zijn er tien nieuwe projecten van start gegaan. De activiteiten vallend onder NLBIF worden in het jaarverslag nader toegelicht.

Personeelslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Lonen, salarissen en sociale lasten			
Lonen en salarissen	21.932	21.670	19.023
Sociale lasten	3.825	3.781	3.145
Pensioenpremies	2.301	2.275	2.075
Overige personele lasten			
Personeel niet in loondienst	1.187	2.500	2.819
Overige personeelslasten	591	541	746
	29.836	30.767	27.808

Bij de stichting waren ultimo 2024 450 mensen in dienst (in 2023 was dat 413). Het aantal fte ultimo 2024 was 374,93 fte (in 2023 was dat 344,9 fte). Het aandeel personeel dat is aangesteld op onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden bedraagt 23% (2023: 21%).

In 2024 zijn de lonen, salarissen en sociale lasten gestegen met 16% vergeleken met 2023. De stijging is het gevolg van de CAO afspraken en de groei van het aantal onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele onderzoeksprojecten waarvoor tijdelijk personeel wordt aangesteld.

Vanaf 2024 wordt onder de post 'personeel niet in loondienst' de inzet van uitzendkrachten (inclusief payrollers) en ZZP'ers weergegeven. In 2024 bestond 47% van de externe inzet uit uitzendkrachten, waaronder payrollers die werkzaam zijn binnen de publieksfunctie van Naturalis. Deze tijdelijke krachten waren essentieel om, ondanks fluctuerende bezoekersaantallen, een optimale museumervaring te waarborgen. De inzet van ZZP'ers bedroeg 41%, onder andere voor de grote tijdelijke Naturalis projecten, zoals de Triceratops tentoonstelling, de bouw van de parkeergarage en de verbetering van de werkplekken. Het resterende 11% bestond uit medewerkers op basis van de Wet sociale werkvoorziening.

Wet Normering Topinkomens

Conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector worden de inkomens van de topfunctionarissen openbaar gemaakt. De bezoldiging in 2024 van de algemeen directeur de heer Edwin van Huis bedroeg € 232.500. De algemeen directeur was gedurende het boekjaar voor onbepaalde tijd, fulltime in dienst van de stichting. Het voor Naturalis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000.

	2024 Edwin van Huis	2023 Edwin van Huis
Functiegegevens	Algemeen directeur	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 213.096	€ 204.388
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 19.404	€ 18.112
Subtotaal	€ 232.500	€ 222.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 223.000
Bezoldiging	€ 232.500	€ 222.500

De leden van de raad van toezicht hebben geen bedragen ontvangen boven de € 1.800.

Naam topfunctionaris	Functie
Arjen Dorland	Voorzitter
Anna Chernilovskaya	Lid
Peter de Ruiter	Lid
Kim Smit	Lid
Robert-Jan Smits	Lid
Cynthia de Witt Wijnen - Guman	Lid
Taco Zimmerman	Lid
Diederik Samson	Lid

Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Onderhoud gebouwen en terreinen	725	1.180	2.362
Huur	779	600	896
Schoonmaakcontract	1.056	1.000	1.004
Energiekosten	948	1.520	1.118
Belastingen en heffingen	1.509	740	251
Overige kosten	317	460	268
	5.334	5.500	5.899

Per 1 januari 2024 is het definitieve huisvestingsstelsel voor rijksmusea in werking getreden, na een pilotperiode van 2017 tot 2023. Door dit nieuwe stelsel is het huurbedrag lager geworden, maar andere lasten (zoals heffingen) zijn vanaf 2024 voor rekening van Naturalis.

De energielasten zijn gedaald door gunstigere prijzen vergeleken met 2023 en lager dan begroot.

Afschrijvingen

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Gebouwen en terreinen	3.599	3.500	3.600
Inventaris	776	760	832
Tentoonstellingen	956	930	956
Laboratoriumapparatuur	315	310	495
	5.646	5.500	5.883

De afschrijvingen zijn hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de afschrijvingen voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten die gefinancierd worden door derden. Deze worden in één keer afgeschreven.

De afschrijvingslasten in het kader van het Project Werkplekken worden gefinancierd vanuit de bestemde reserve.

Aankopen

(Bedragen x € 1.000)

	2024 realisatie	2024 begroot	2023 realisatie
Overige aankopen collectie	-	-	-

In 2024 heeft Naturalis geen nieuwe aankopen gedaan.

Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Accountant	162	150	126
Advieskosten	231	200	270
Drukwerk, lidmaatschappen en abonnementen	662	650	515
Informatie en communicatietechnologie	2.137	2.100	1.734
Inkoop winkel en arrangementen	472	600	657
Kosten Tijdelijke Tentoonstellingen	1.229	1.233	-
Laboratoriumkosten	878	900	852
NLBIF Projecten	237	238	225
Overige materiële lasten	5.572	11.966	3.423
Publiciteit en voorlichting	538	525	407
Reis- en verblijfskosten	816	348	793
SieboldHuis	357	348	338
Verzekeringen	212	210	208
	13.503	19.468	9.548

De meeste gerealiseerde lasten tonen een vergelijkbaar beeld als 2023. Op 18 oktober 2024 is de tentoonstelling "Triceratops: de kudde" geopend. In 2024 zijn kosten gemaakt voor het realiseren van deze tijdelijke tentoonstelling.

In de begroting is rekening gehouden met hoge uitgaven voor projecten onder de post overige materiële lasten, deze activiteiten zijn doorgeschoven naar 2025.

Het geoormerkte deel bedoeld voor het SieboldHuis en voor de NLBIF subsidie voor projecten worden als een aparte kostenpost weergegeven. In het kader van NLBIF zijn tien nieuwe projecten in 2024 gestart. In 2024 is de OCW subsidie voor het SieboldHuis overgemaakt.

Saldo rentebaten/-lasten

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Rentebaten	1.329	606	909
Rentelasten	(602)	(606)	(623)
	727	-	287

Sinds 2023 zijn de financiële markten enigszins hersteld, waardoor Naturalis weer rente ontvangt over de banktegoeden. Het grootste deel van de rentelasten is gerelateerd aan de lening van het Ministerie van Financiën.

Ondertekening bestuursverslag en jaarrekening

Leiden, 15 april 2025

Het bestuur

Edwin van Huis
Algemeen directeur

De raad van toezicht

Anna Chernilovskaya
Peter de Ruiter
Diederik Samsom
Kim Smit
Robert-Jan Smits
Cynthia de Witt Wijnen – Guman
Taco Zimmerman

Namens dezen

Robert-Jan Smits
Voorzitter raad van toezicht

