

# Zelfevaluatie Naturalis Biodiversity Center

Museumvisite 2023

**N** Naturalis  
Biodiversity  
Center



# Inleiding

De meeste bezoekers kijken verrast om zich heen als ze Naturalis binnenkomen. De monumentale ontvangsthallen met de schiereindeloze trappen, de door Iris van Herpen ontworpen witte linten die door het rode natuursteen lopen, de tekeningen van Tord Boontje, alles ademt biodiversiteit, en zonder iets prijs te geven laat het gebouw je voelen dat jouw bezoek heel bijzonder wordt. Ik word nog elke keer verrast als ik 's ochtends binnenkom of in het avondlicht naar buiten ga. Soms is de natuursteen rood, soms eerder geel met kristallen die schitteren in de laatste zon.

Wij wilden een museum dat verrast, dat uitnodigend is en dat het verhaal van Naturalis vertelt. Dat is gelukt. De schoonheid van de natuur en de liefde voor de geologie ervaar je overal waar je gaat.

Het was een gedroomde opdracht om een nieuw museum te bouwen. Natuurhistorische musea in de wereld zijn opmerkelijk gelijkvormig: meestal gehuisvest in een laat 19e eeuws gebouw, de collectie uitgesteld conform de indeling van Linnaeus. Het was niet zo dat wij het zo nodig anders wilden doen. Wat we wel wilden was: nadenken wat voor ons publiek de meest aansprekende thema's zouden zijn en de meest aansprekende boodschap. Vaak kiezen musea voor de evolutietheorie. De bezoeker moet na afloop van het bezoek een begrip hebben gekregen van de systematiek van het dieren- en plantenrijk. Dat is heel cerebraal. Wij kozen juist voor de emotie, voor het hart. Wij willen laten zien hoe mooi de natuur is en dat het de moeite waard is om die te beschermen. Met dat uitgangspunt kom je niet uit op indeling van de museumzalen volgens de systematiek, maar op thema's als 'de dood', 'de verleiding' en 'de vroege mens'. En een 'Rexperience' om ook de avontuurlijke museumbezoeker aan te spreken.

Naturalis is een museum. Maar het is nog veel meer. In de eerste plaats is de omvang van onze collectie met 43 miljoen objecten van een heel andere orde dan enig ander Nederlands museum. Op de tweede plaats is de wijze waarop die collectie voor de maatschappij functioneert anders. Het is voor 99% letterlijk een wetenschappelijk onderzoeksinstrument. Ten derde: Naturalis is het nationaal instituut voor biodiversiteitsonderzoek. Die combinatie van collectie, wetenschap en museum maakt Naturalis tot wat het is: we werken op het snijvlak van

academisch onderzoek en onderwijs, erfgoed, big data, museale experiences en educatie. Op al die vlakken willen we excelleren omdat ze elkaar versterken en we nóg verder kunnen gaan in het effectief bereiken van onze doelstelling. Want dat is wat ons allen bindt: de liefde voor natuur - het thema van het museum - is ook de drijfveer voor het grootste deel van onze medewerkers om bij Naturalis te willen werken. Wij willen opkomen voor de biodiversiteit en een halt toeroepen aan de crisis waarin zij verkeert. Dat is de kracht die ons motiveert en stimuleert.

Deze evaluatie vindt plaats in het kader van de Erfgoedwet. Vanwege de onderzoeksfunctie, is het instituut tevens onderworpen aan de toepassing van het vergelijkbare Strategie Evaluatie Protocol (SEP), dat is vastgesteld door Universiteiten van Nederland, NWO en KNAW. In dat kader is Naturalis december 2020 uitvoerig geëvalueerd. Voor beide evaluaties geldt dat we het instituut als geheel meenemen in de presentatie, maar met accentverschillen. Nu staan de collectie- en publieksfunctie voorop. We richten ons vooral op de periode 2019-2022.

Leiden, 1 oktober 2023

Edwin van Huis  
Algemeen directeur

# Missie, visie, doelstellingen en strategie

Onze visie, missie en strategie zijn vastgelegd in het Strategisch Plan 2021-2024.

## Visie

Om iets te doen tegen klimaatverandering en verlies van biodiversiteit hebben we breed maatschappelijk bewustzijn nodig, wetenschappelijke kennis en oplossingen. Dit zijn eigenschappen die we in ons instituut combineren: een hoogwaardige wetenschappelijke kennisinfrastructuur met toponderzoek en een educatief museum voor een groot publiek.

Het is daarom - meer dan ooit - de plicht van Naturalis om gids te zijn op weg naar een duurzame toekomst. Om de juiste kennis over biodiversiteit op te bouwen, om de best mogelijke natuurinformatie te delen met de samenleving, om het verhaal van de natuur zoveel mogelijk te verspreiden en om een forum te zijn voor het maatschappelijk debat over de waarde van biodiversiteit.

## Missie

Onze missie is om mensen onze natuurlijke leefomgeving beter te doen begrijpen en meer te laten waarderen. Wij zoeken een duurzaam perspectief voor mens én natuur.

Wij ontwikkelen hiervoor de wetenschappelijke kennis en instrumenten en delen onze kennis vrijelijk. Wij tonen leiderschap. We bereiken mensen in alle lagen van onze samenleving, wij stimuleren hun wetenschappelijke nieuwsgierigheid en dagen hen uit na te denken over de thema's die ons bezighouden.

## Strategische doelstellingen 2021-2024

### 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 onderzoeklijnen en leiden we toonaangevende wetenschappers en experts op voor grensverleggend onderzoek.

### 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.

### 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 perspectief, geven richting en handvatten om iets te doen. Wij gaan zaadjes planten voor een positieve houding ten aanzien van de natuur.

### 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.

## Positie

Naturalis behoort nationaal en internationaal tot de meest vooraanstaande natuurhistorische instellingen. Dit geldt voor elk van de kernactiviteiten: collectiebeheer,



biodiversiteitsinformatie, onderzoek en publieks-activiteiten. In die combinatie neemt het instituut een unieke positie in, die de afgelopen periode krachtiger is geworden door de realisatie van het nieuwe museum, de vernieuwende educatieve visie, de leidende rol in digitale biodiversiteitsinformatie en de ambitieuze opzet van de onderzoeksinfrastructuur.

Het gebouw en de nieuwe tentoonstellingen, maar ook de online activiteiten worden door publiek en vakgenoten hoog gewaardeerd. De natuurhistorische rijkscollectie geldt in omvang en kwaliteit als zeer vooraanstaand. We werken samen met alle Nederlandse universiteiten en meerdere hogescholen. We leveren een substantiële bijdrage aan het Nederlandse academische landschap, met leerstoelen, lectoraten, begeleiding van promovendi en BSc/MSc-onderwijs, maar ook met wetenschappelijke conferenties, een nationale onderzoeksagenda en subsidieprogramma's.

#### **Beleidsprioriteiten ministerie van OCW**

Naturalis beheert voor Nederland de natuurhistorische rijkscollectie, in omvang meer dan 70% van de totale rijkscollectie. Dit nationaal erfgoed behoudt, beheert en ontwikkelt Naturalis voor de toekomst en draagt daarmee bij aan de ontplooiing en educatie van mensen. Met een laagdrempelig museum en activiteiten in wijken en online, geven we invulling aan de prioriteit om breed in de samenleving bij te dragen aan kennis over de

natuur, creativiteit en innovatief vermogen. Tevens vervult Naturalis de taakstelling van nationale onderzoeksinfrastructuur voor biodiversiteitsonderzoek. Te midden van grote invloedrijke clusters in het wetenschappelijke landschap (universiteiten, NWO / KNAW, TO2) heeft Naturalis een aparte positie. Het instituut heeft aansluiting gevonden bij de kring van rijkskennisinstellingen (RKI) en werkt ook in dat verband aan een betere positionering.

# Wij maken iedereen verliefd op de natuur

## Museum, educatie, public engagement

### Museum

Samen met het nieuwe gebouw opende eind augustus 2019 het nieuwe museum, met als motto: "Elk contact met Naturalis zal mijn enthousiasme voor en kennis van de natuur versterken". Het museum is een groot succes. De bezoekaantallen zijn veel hoger dan voorheen en het gedurfde concept oogst veel bijval van vakgenoten én publiek. Naturalis won de prestigieuze vakprijs [European Museum of the Year Award 2021](#) en was in 2020 met 47% van de publieksstemmen winnaar van de BankGiro Loterij Museumprijs.

### Ambitie 2021-2024

Met het museum laten we families en scholen kennis maken met de natuur en zich verwonderen over haar schoonheid en diversiteit. We wekken hun nieuwsgierigheid, triggeren bewustzijn en engageren door middel van beleving en emotie. Ook mensen die normaal gesproken niet vaak in musea te vinden zijn, willen we ontvangen.

### Uitwerking

#### Familie museum

Vanaf de start hebben we ons gericht op de doelgroep van families en scholen en daar ook aan vastgehouden, zelfs wanneer de verleiding groot was om 'voor iedereen' te willen zijn.

Onze definitie van een familiemuseum is een plek waar een groep mensen bestaande uit kinderen en volwassenen zich vrij kunnen bewegen en waar de mogelijkheden voor sociale interactie ideaal zijn. Deze benadering past ook voor schoolgroepen. Net zo belangrijk was de keuze om meer mensen die normaal gesproken niet naar een museum gaan, te bereiken. Voor die groep is 'een gezellig dagje uit' het primaire doel van het bezoek waarbij men graag nieuwe ervaringen opdoet.

#### Totaalervaring

Het museum is ontworpen als totaalervaring van tentoonstellingen, programmering, gebouw, medewerkers, faciliteiten en communicatie. Zo vertalen we onze missie in één ruimtelijke, fysieke, emotionele en cognitieve ervaring. De architectuur en het materiaal in het gebouw zijn geïnspireerd op de natuurlijke vormen, komen uit de natuur en weerspiegelen natuur. Van ontwerper Tord Boontje vind je door het hele museum bijna 100 visuele verhalen, geïnspireerd door de natuur. Dit geeft de circulatieruimtes in het museum een bijzondere eigen en warme kwaliteit. Bezoekers worden gastvrij verwelkomd door goed getrainde medewerkers, die hen op weg helpen en bijstaan in hun bezoek, juist als het de eerste keer is dat iemand een museum bezoekt.





## Interactie in LiveScience

Een speciaal soort zaal is LiveScience. Hier brengen we ons werk achter de schermen voor het voetlicht. Bezoekers maken echte prepareersessies mee en kunnen onze onderzoekers, collectiebeheerders en wetenschappelijke illustratoren ontmoeten. Interactie is een belangrijk element: de contacten tussen bezoekers en onze medewerkers zijn echt, eerlijk en uitnodigend. Live uitzendingen nemen je mee naar plaatsen binnen of buiten het museum waar bezoekers niet mogen of kunnen komen. We hebben livestreams vanuit onze laboratoria, de collectietoren, vanaf het strand tijdens de berging van een walvis of bij het opgraven van een dinosaurus. We presenteren ons dagelijkse werk in korte lezingen - in dialoog met het publiek - bijgestaan door speciaal opgeleide 'science-links' en organiseren regelmatig colleges voor de MuseumJeugdUniversiteit. In het Dinolab prepareren paleontologen dagelijks onder de ogen van het publiek fossiele botten.

### Onderwerpen die mensen begrijpen

De onderwerpen van de tentoonstellingen zijn wezenlijk anders dan de thema's die we doorgaans in natuurhistorische musea vinden. In plaats van de systematiek van Linnaeus te volgen - een zaal over zoogdieren, een over planten, een over reptielen, etc. - hebben we gekozen voor laagdrempelige en voor ieder mens herkenbare thema's. De [zalen](#) hebben duidelijke namen: Leven, De aarde, De IJstijd, Dinotijd, Evolutie, De vroege mens, De verleiding en De dood. Daarnaast zijn er twee laagdrempelige prikkelende 'attracties' (rides), een over aardbevingen en een over T. rex en het Krijt (Rexperiance). De sleutelementen voor het ontwerp zijn: show don't tell, echte objecten, grote gebaren, weinig tekst en een mix van hands-on, minds-on, hearts-on en 'social-on'.

Het kunnen aanraken van objecten en het stimuleren van menselijke interactie vinden we belangrijk. In vier 'rariteitenkabinetten' mag je voorwerpen aanraken en onderzoeken. In drie workshopruimtes zijn activiteiten voor scholen en gezinnen. De exposities zijn opgezet vanuit de gedachte dat mensen eerst enthousiast moeten zijn over de natuur om het belang ervan in te zien. Als je de natuur waardeert, wil je haar ook beschermen

### Tijdelijke tentoonstellingen en andere exposities

De programmering van tijdelijke tentoonstellingen heeft een inhoudelijke functie en draagt bij aan het op peil houden van de bezoekersstroom. We hebben in de succesvolle openingsperiode van de vaste presentatie

geen tijdelijke tentoonstellingen geprogrammeerd, met uitzondering van de jubileumtentoonstelling ter gelegenheid van het 200 jarig bestaan van het instituut. *Van onschatbare waarde, 200 jaar Naturalis*, heeft gelopen van september 2020 tot november 2021. Voor 2024 en 2025 staan inmiddels tentoonstellingen in de planning over Triceratops en Suriname. De eerste is inhoudelijk sensationeel, vanwege de hierin opgenomen bijzondere vondst van een kudde van Triceratops. Als dinosauriër tentoonstelling verwachten we hier veel belangstelling van een breed familie publiek. Met de Suriname tentoonstelling willen we de kracht van de natuur, de kracht van Suriname zichtbaar en voelbaar maken: het bos; de planten, de dieren, de mensen die er leven, de natuur die sterft en opnieuw tot leven komt.

Vanaf 2017 tot 2023 is onze reizende expositie over het fossiel van tyrannosaurus rex Trix te zien geweest in Salzburg, Barcelona, Parijs, Lissabon, Glasgow en Leeuwarden.

### Resultaat

#### Bezoekcijfers, waardering en doelgroep

De opening van het vernieuwde Naturalis vond plaats op 31 augustus 2019. Tot en met 2022 heeft het museum – ondanks ruim twee coronajaren – sindsdien 1,6 miljoen bezoekers ontvangen. De actuele prognose voor 2023 is 550.000 bezoekers.



**1,6 miljoen**  
Bezoekers tot en met 2022



**85.000**  
Leerlingen in schoolverband



**8,4**  
Rapportcijfer voor het bezoek

Het bezoek aan Naturalis krijgt een waardering van rapportcijfer 8,4. De gemiddelde bezoekduur is 3 uur. Naturalis trekt relatief veel middelbaar opgeleiden als bezoekers. Belangrijkste conclusie van het [bezoekers-onderzoek](#) is verder dat bezoekers zeer positief zijn over de verschillende zalen, de medewerkers en faciliteiten in het museum. De bezoekervaring is positief en draagt bij aan de fascinatie voor de natuur. Verschillende aanbevelingen uit het onderzoek zijn inmiddels opgepakt. Denk aan o.a. betere verlichting, de toevoeging van meer informatie (tekstbordjes), aandacht voor de route.

Het succes in bezoekersaantallen en waardering van onze tentoonstellingen is nationaal en internationaal erkend. In 2020 wint Naturalis met 47% van de publieksstemmen de BankGiro Loterij Museumprijs, die dat jaar in het teken staat van het thema ‘achter de schermen voor het voetlicht’.

In 2021 wint Naturalis de prestigieuze vakprijs [European Museum of the Year Award 2021](#). De vakjury is lovend: *“Naturalis is a very popular museum full of emotion. Visitors show their love for Naturalis and feel relaxed and at ease there. The welcoming building, beautiful galleries, friendly staff, and an array of family-oriented facilities are key factors in engaging visitors.”*

### Evaluatie

Het museum voldoet boven verwachting en daar zijn we

bijzonder trots op. De bezoekcijfers zijn hoog, evenals de bezoekerswaardering (8,4). Nationaal en internationaal wordt het museum geprezen om zijn architectonische kwaliteit, de gedurfde, vernieuwende aanpak in de gekozen ‘menselijke’ thema’s en de manier van overdracht met veel interactie en de innovatieve link met het wetenschappelijke werk (LiveScience).

De mate waarin we traditionele niet-museumbezoekers (en daarmee meer mensen) bereiken is hoger dan bij andere musea, maar dit blijft nog wel een ontwikkelkans.

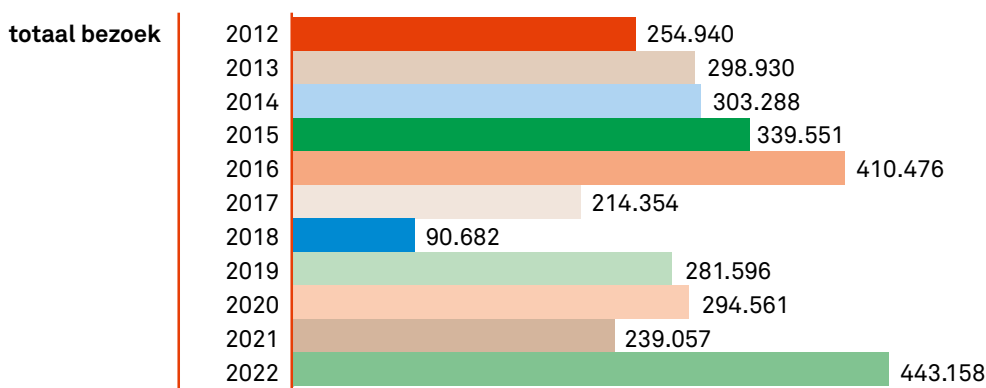
### Educatie

*De educatieve visie van Naturalis onderscheidt zich door het leren in het museum te verbinden aan leren op school, thuis, online en buiten. En door educatieve activiteiten zowel voor scholen als voor families aan te bieden. De op deze visie gebaseerde initiatieven hebben op meerdere plekken in het land navolging gekregen en hiermee werd Naturalis winnaar van de Museumeducatieprijs. Er is een breed online educatief aanbod gecreëerd dat een groot bereik heeft.*

### Ambitie 2021-2024

Educatie in het museum, op school, thuis en buiten: we willen ieder kind, ongeacht achtergrond, bereiken en we bieden een samenhangend pakket van educatieve

**Figuur 1. Aantal museumbezoeken**







**3 uur**

Gemiddelde  
bezoekduur



**11.000**

Deelnemers aan  
de nationale  
Bijentelling in  
2021



**2.000**

Deelnemers aan  
de Schelpendag

activiteiten in en rondom het museum, zowel voor families als voor scholen. Leerecosystemen zijn een speerpunt: we verbinden het leeraanbod op school met het aanbod buiten school om gevarieerde leerpaden te creëren zodat iedereen, van welke achtergrond ook, altijd en overal een volgende stap kan zetten in het leren over wetenschap en de natuur.

### Uitwerking

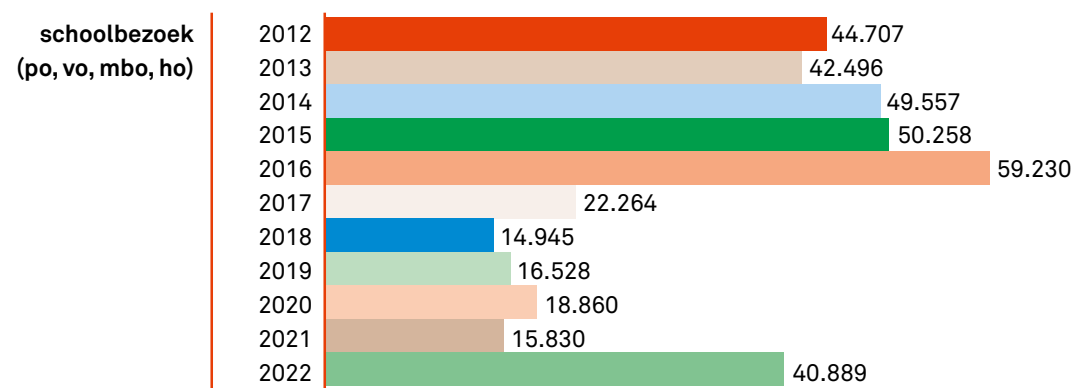
We zijn er trots op dat we een eigen buitengewone educatieve visie hebben ontwikkeld en hebben uitgewerkt in concrete programma's en activiteiten. Met enthousiasme over de rijkdom van de natuur als uitgangspunt, hebben we onze ervaringen en ideeën gecombineerd met de meest actuele inzichten uit onderwijs en wetenschapscommunicatie. Onze schoolprogramma's zijn ontwikkeld vanuit onze [educatieve visie met 6 kernwaarden](#). Elke educatieve activiteit leggen we langs deze meetlat omdat ze enthousiasme en motivatie versterken, en daarmee leren plezierig maken. We stimuleren verwondering en een wetenschapswijze houding. Met echte objecten en relevante onderwerpen ontwikkelen leerlingen onderzoeksvaardigheden en ontdekken mogelijkheden om samen actief te worden voor de natuur. Er zijn programma's voor basis-, voortgezet en hoger onderwijs voor in het museum. Zie hier een [overzicht](#). Bij de ontwikkeling is (en wordt) het onderwijs nauw betrokken en er wordt ook veel getest.

Vanuit de gedachte dat kinderen in alle omgevingen leren, dus ook buiten school en museum, is Naturalis samen met het onderwijs [Natuur om de hoek](#) gestart. Bij Natuur om de hoek kunnen kinderen 'op natuur zitten'. Samen met enthousiaste kenners ontdekken ze na schooltijd de natuur in de buurt. Dit format is overgenomen door natuurhistorische musea in andere steden.

Het online aanbod bestaat uit de museum app, de mogelijkheid voor scholen om online lessen te volgen en online platforms. Het platform [Natuurwijzer](#) bevat toegankelijke natuurinformatie, ingedeeld in thema's en onderwerpen, te gebruiken voor werkstukken of spreekbeurten. [Natuurlab](#) is een online leer- en onderzoeksomgeving waarin leerlingen van havo en vwo op een vernieuwende manier kennis en vaardigheden opdoen voor het vak biologie. Op [Expeditie online](#) vind je via 9 'expeditie' collectieschatten op een interactieve wereldkaart met bijna 3 miljoen vindbare objecten en een Expeditie Logboek. De site brengt zo op een toegankelijke en speelse manier informatie van diverse Naturalis platforms, waaronder ook de [topstukken site](#), bij elkaar.

Voor onze doelstellingen is het belangrijk goede inzichten te hebben in hoe mensen leren en hoe ze staan ten opzichte van natuur. Vanuit de educatieve afdeling is contact met verschillende didactische

**Figuur 2. Aantal schoolbezoeken**



## Natuur om de hoek

Het innovatieve Natuur om de hoek is een groot succes. Dankzij de keuze voor een heel intensieve aanpak in de wijk, samen met de lokale school bereiken we niet alleen kinderen die anders niet in aanraking zouden komen met de natuur, maar weten we hen ook beduidend dieper te raken dan bij een regulier museumbezoek. Met intensieve begeleiding – op iedere groep van 8 tot 10 kinderen meerdere begeleiders – treffen we een ‘moeilijk’ publiek in (achterstands)wijken dat normaal niet in aanraking komt met met museum-activiteiten en dat ook nauwelijks in aanraking komt met natuur.



onderzoeksgroepen in het hoger onderwijs hierover. Een recent voorbeeld is dit [onderzoek naar de beleving van de natuur in de eigen wijk](#).

De didactische kennis en ervaring delen we met andere musea en science centra. Hiertoe zijn workshops voor kennisuitwisseling georganiseerd voor educatief begeleiders.

### Resultaat

#### Schoolbezoek

Sinds de opening van het nieuwe museum zijn ruim 85.000 leerlingen in schoolverband gekomen, met de aantekening dat pas in 2022 alle educatieve programma's voor het eerst sinds de opening zonder beperkingen kunnen worden uitgevoerd. Met ruim 47.000 leerlingen gemiddeld in 'normale' jaren (2012-2016, 2022) is het schoolbezoek in Naturalis zeer succesvol. Zeker als je in aanmerking neemt dat de vestigingsplaats Leiden is.

Op de platforms zijn gemiddeld per jaar 1,36 miljoen bezoekers gemeten. In de loop van de verslagperiode is Natuurinformatie.nl vervangen door het modernere Natuurwijzer.nl. Verwonderpaspoort hoort bij [Verwonderomdehoek.nl](#), dat op initiatief van Naturalis is ontwikkeld, maar inmiddels verzelfstandigd is. Dierenzoeker en Geologievannederland zijn oudere sites, die nog steeds populair zijn. De topstukken site is ontwikkeld om de verhalen achter de objecten meer voor het voetlicht te brengen. Van de recente platforms [Natuurlab](#) en [Naturalis Expeditie](#) zijn nog geen gegevens bekend.

#### Evaluatie

De deelname aan de educatieve programma's in het museum is uitstekend, zowel in het museum als online.

Het aanbod is compleet en modern en wordt steeds geactualiseerd in het licht van de behoeften van het onderwijs en maatschappelijke thema's. Vooral de aansluiting van de programma's in het museum op de leerdoelen op school kan naar onze overtuiging verder worden geïntensiveerd, waardoor de toegevoegde waarde stijgt en de vrijblijvendheid vermindert. We zijn daarover in gesprekken met docenten.

De impact van Natuur om de Hoek is groot. Ook al vergt het veel inzet van medewerkers, toch zullen we er alles aan doen om Natuur om de Hoek te blijven aanbieden. Het online aanbod is qua bereik succesvol, maar er is behoefte aan meer focus en samenhang. Door de overgang van Natuurinformatie.nl naar Natuurwijzer.nl is het gebruik flink gezakt. Het lijkt erop dat de bezoekers tijd nodig hebben de nieuwe site te vinden.

### Public engagement: maatschappelijke rol

Naturalis maakt een beweging van een instituut dat informeert over kennis van biodiversiteit naar een instituut dat zijn doelgroepen meer wil betrekken bij het belang van biodiversiteit(sonderzoek): een 'involverende' rol. Dit is een ontwikkeling die nog relatief bescheiden is ingezet, maar op verschillende manieren de afgelopen periode invulling heeft gekregen.

#### Ambitie 2021-2024

We zetten onze infrastructuur, onze kennis, ons onderzoek en ons bereik in om invloed uit te oefenen en bij te dragen aan oplossingen. We willen perspectief bieden op een weg uit de biodiversiteitscrisis en voor mensen mogelijkheden creëren om actief daarbij te helpen.



## Sapiens

Als aanvulling op de formule van het familie-museum in Leiden, hebben we vanaf 2019 gewerkt aan 'Sapiens', als innovatief museumconcept op de Zuidas in Amsterdam. Het doel was om samen met de Vrije Universiteit en Hogeschool Inholland op een grootstedelijke locatie een sterk inhoudelijke formule voor de jonge betrokken stedelingen te ontwikkelen. Een expositie, annex broedplaats, denktank en werkplaats over het antropoceen. Een plek die signaleert én werkt aan oplossingen. In 2021 en 2022 zijn de ideeën verder uitgewerkt en is de haalbaarheid ervan in kaart gebracht. Ondanks een veelbelovende start, was de conclusie dat de risico's op de langere termijn te groot zijn en hebben de partners begin 2023 besloten de ontwikkeling te stoppen.

## Uitwerking

De relevantie voor de maatschappij van Naturalis is sterk toegenomen door het groeiend besef dat er een klimaat- en biodiversiteitscrisis gaande is. Anderzijds richt het instituut zich ook nadrukkelijk op het teweegbrengen van relevante veranderingen (impact). We willen dat mensen hun houding en gedrag veranderen, zodat we als mensheid een halt toeroepen aan de biodiversiteitscrisis. We willen beslissers, beleidsmakers en het grote publiek bereiken. We proberen biodiversiteit te agenderen in de politiek, we vragen aandacht bij beslissers en beleidsmakers en ondersteunen hen met natuurinclusieve oplossingen. Het grote publiek willen we informeren en activeren, onder andere via citizen science, documentaires en campagnes.

## Citizen science

Samen met partners hebben we de succesvolle landelijke [Bijentelling](#) (11.000 actieve deelnemers in 2021) en [Schelpendag](#) (2.000 actieve deelnemers) georganiseerd. Met Albert Heijn hebben we met inzet van Naturalis wetenschapper Freek Vonk verschillende campagnes georganiseerd om kinderen te informeren over de natuur en hun enthousiasme te stimuleren. Elke supermarkt in het land - bijna 1.000 - bood verzamelitems aan zoals educatieve kaarten, virtual reality-brillen en sticker-'tattoos' over bijvoorbeeld bijen en dinosaurussen. Dit werd geïntroduceerd door een landelijke tv-campagne en billboards in elke stad. Tijdens corona bleven we op diverse manieren in contact met onze doelgroepen. Experts trokken het land in met Naturalis Onderweg en

**Tabel 1. Online bezoek educatieve websites**

	2019		2020		2021		2022	
	bezoekers	sessies	bezoekers	sessies	bezoekers	sessies	bezoekers	sessies
<a href="http://natuurwijzer.naturalis.nl">natuurwijzer.naturalis.nl</a>	174.173	199.915	312.704	355.578	434.658	381.409	410.850	469.579
<a href="http://topstukken.naturalis.nl">topstukken.naturalis.nl</a>	22.275	28.106	35.431	40.508	43.128	48.154	76.824	80.763
<a href="http://geologievannederland.nl">geologievannederland.nl</a>	275.056	374.424	282.832	389.128	251.767	350.000	207.849	288.928
<a href="http://dierenzoeker.nl">dierenzoeker.nl</a>	73.972	89.048	84.705	99.353	56.978	67.655	40.558	48.480
<a href="http://natuurinformatie.nl">natuurinformatie.nl</a>	917.719	1.116.871	1.034.824	1.239.825	705.133	844.274	-	-
<b> totaal inhoudelijke educatieve websites</b>	<b>1.463.195</b>	<b>1.808.364</b>	<b>1.750.496</b>	<b>2.124.392</b>	<b>1.491.664</b>	<b>1.691.492</b>	<b>736.081</b>	<b>887.75</b>



gaven uitleg over het nut van bodemdierpjes en lieten bezoekers zelf onderzoek doen. Op dertig verschillende locaties trokken we hiermee 6.215 deelnemers. We hebben het gebruik van de mede door Naturalis ontwikkelde app [Obsidentify](#) gepromoot als een leuke en nuttige tool voor het ontdekken van de natuur (zie daarover onder meer).

### **Campagnes**

Als verbinding tussen alle initiatieven hebben we een campagne ontwikkeld die enerzijds het begrip biodiversiteit op een pakkende manier verbeeldt en anderzijds dat begrip verbindt aan Naturalis. [Biodiversiteit als een Jengatoren](#) is een krachtig beeld dat op een elegant simpele manier het evenwicht en de onderlinge afhankelijkheid van het leven weergeeft. Het beeld hebben we ingezet bij algemene en als ondersteuning bij specifieke campagnes.

In de zomer van 2019 werd de documentaireserie De Toren op televisie uitgezonden. Deze serie gaf een uniek inkijkje in het werk van Naturalis. In het najaar ging Naturalisfilm [Aapje Aram](#) in première op NPO2. De film gaat over onderzoeken en herdenken. Over ons koloniale verleden en een veranderende wereld waarin de mens steeds dominantier wordt. Maar vooral over de hoop dat we op basis van de in het verleden verzamelde kennis en ervaringen iets goeds kunnen doen.

### **Invloed uitoefenen**

Door betrokkenheid van deskundigen van Naturalis bij de Convention on Biological Diversity, het Intergovernmental

Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services ([IPBES](#)) en de International Union for Conservation of Nature and Natural Resources ([IUCN](#)) werken we aan het leveren van informatie voor beleid. Naturalis vormt sinds dit jaar, samen met het Ministerie van LNV en IUCN-NL, het Nederlandse secretariaat van het IPBES. Dat betekent dat de drie partijen de Nederlandse informatie uit de rapporten verspreiden en samen met experts de komende rapporten van state-of-the-art kennis gaan voorzien.

In samenwerking met verschillende partners heeft het instituut tweemaal het [Groene Debat](#) georganiseerd en eenmaal het symposium *Het is tijd voor biodiversiteit*. Op initiatief van Naturalis is een [denktank JongerenXNaturalis](#) gevormd van bij natuur en klimaat betrokken jongeren en wetenschappers van Naturalis. Gezamenlijk is een manifest opgesteld. Hierin proberen we de politiek te overtuigen om te luisteren en willen we door het bundelen van onze kracht tot creatieve oplossingen komen en een jonge generatie engageren en (ons) laten inspireren.

### **Resultaat**

Met de activiteiten en campagnes hebben we in de loop van de jaren gewerkt aan het uitdragen van een maatschappelijke boodschap. Er is helaas geen integraal overzicht beschikbaar van het bereik van deze campagnes. Als indicatie: in 2021 hadden we meer dan 5.000 vermeldingen op nieuwssites, waaronder CNN, The Guardian en National Geographic. In totaal waren we circa



**1,36 miljoen**  
Bezoekers op de  
platforms



**5.000**  
Vermeldingen op  
nieuwssites



**1.500**  
Vermeldingen op  
Nederlandse radio  
en televisie.



**€ 44-45 miljoen**  
Geschatte  
mediawaarde



**1,4 miljard**  
Potentieel bereik van de  
berichtgeving in 2022.  
Mediawaarde:  
€ 86,5 miljoen.

1.500 keer op Nederlandse radio en televisie. Geschatte mediawaarde: € 45-55 miljoen. In 2022 bedraagt het potentieel bereik van de berichtgeving 1,4 miljard mensen. Mediawaarde: € 86,5 miljoen.

Het bereik van social media groeit sterk. Naturalis gebruikt de media nadrukkelijk ook voor meer inhoudelijke content. Op [Youtube](#) zijn bijvoorbeeld ook live les/ uitlegvideo's gestreamd. In 2022 zijn deze livestreams bijna 2.100 x weergegeven<sup>1</sup>.

#### **Bekendheid, imago en stakeholders**

Periodiek laat Naturalis de bekendheid en reputatie van het instituut [meten](#) onder het algemeen publiek en onder specifieke publieksgroepen. Het onderzoek richt zich daarbij ook op de vraag in hoeverre het instituut bij het algemene publiek en bij een relevant publiek van beleidsmakers en beslissers bekendstaat als onderzoeks- en kennisinstituut op gebied van biodiversiteit.

1. NB. Het aantal kijkers ligt hoger, omdat er ook hele klassen en families keken.

De bekendheid van Naturalis is in de loop van de jaren sinds de heropening (licht) toegenomen. Ter vergelijking: bij NEMO in Amsterdam is de TOMA 20%, spontane bekendheid is 31% en de geholpen bekendheid is 78%. De afgelopen jaren is ingezet op het vergroten van de bekendheid van Naturalis als onderzoeks- en kennisinstituut voor biodiversiteit. Als kennisinstituut heeft Naturalis bij het NL publiek een geholpen bekendheid van 31%. Te midden van andere (rijks)kennisinstututen als KNMI (94%) en RIVM (95%) is dat laag. Onder beleidsambtenaren / wetenschappers is de geholpen bekendheid met 79% ook lager dan bij genoemde andere instituten.

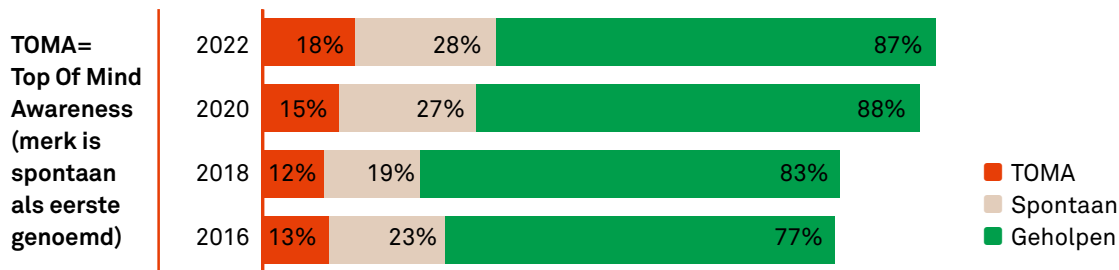
In het algemeen is de associatie van Naturalis met de begrippen museum, kennis- en onderzoeksinstituut onder verschillende publieksgroepen hoog. Ook de associatie met de collectie komt veel voor. Veel minder vaak wordt herkend dat Naturalis zich *actief* inzet voor behoud van de natuur. De rol als 'maatschappelijk instituut' wordt het minst herkend.

## **Tabel 2. Social media bereik**

kanaal of platform	aantal volgers of abonnees			
	2019	2020	2021	2022
Facebook @museumnaturalis	28.006	30.605	33.922	36.066
'X'- Twitter @museumnaturalis	13.684	14.423	15.006	15.300
'X'- Twitter @naturalis_sci	2.506	3.226	4.003	4.733
YouTube	960	1.620	2.310	2.640
Instagram @naturalismuseum	8.060	13.400	18.300	21.800
LinkedIn	5.319	7.993	10.757	14.448
TikTok	-	-	5.909	6.558

Bereik op sociale media. TikTok is in 2021 in gebruik genomen, en aantal volgers zegt minder dan op andere socials.

**Figuur 4. Bekendheid en imago**



Uit gesprekken met een groep van voor Naturalis relevante stakeholders<sup>2</sup>, komt naar voren dat het instituut zijn maatschappelijke rol nog meer kan pakken: *“Het is nu nog wat naar binnen gericht, wetenschappelijk. Politiek doen ze al veel, maar naar de consument kan het inspirerender.”*

De stakeholders erkennen dat Naturalis beschikt over veel kennis die nu erg relevant is. Het is een autoriteit. Het instituut moet die kennis inzetten om het behoud van biodiversiteit te steunen en kan daarin als onafhankelijke partij boven de partijen staan. *“Naturalis als aanjager en verbinder. Ze hebben een sluisfunctie.”* en *“Vanuit autoriteit verbinden, katalysator op basis van wetenschap.”*

De rol kan actiever, maar moet niet activistisch worden. *“Een tikje activistisch mag, maar ze moeten niemand afstoten.”* Naturalis kan juist verbinden als dé organisatie die erin slaagt om een brug te slaan tussen deze kennis en een breed Nederlands publiek. Het instituut kan de problematiek nog meer agenderen en onder de aandacht brengen van de diverse partijen. Vrijwel iedereen is positief over de rol die Naturalis nu heeft. Een enkeling geeft aan dat op dit moment de lokale biodiversiteit onderbelicht is, terwijl juist hier veel winst te behalen valt.

De resultaten uit de metingen geven aan dat Naturalis qua bekendheid en imago op de juiste weg zit, maar dat er ruimte is voor verdere verbetering. Het voornemen van Naturalis om een actievere maatschappelijke rol in te nemen, wordt als passend gezien. Dit sluit aan bij het lopende en toekomstige beleid op gebied van public engagement.

#### **Verbonden in netwerken, partnerships**

Wat relevant is, is zelf ook aan verandering onderhevig. Om relevant te blijven is een goede verbinding met de omgeving dan ook erg belangrijk. Zowel institutioneel als individueel opereert Naturalis daarom actief in een breed wereldwijd netwerk. Individueel hebben onderzoekers, collectiebeheerders en museale medewerkers tal van

bilaterale contacten met collega’s in Nederland en daarbuiten. Institutioneel is Naturalis actief deelnemer binnen belangrijke gremia en organisaties.

#### **Evaluatie**

De komende jaren zien we de ontwikkeling van Public Engagement als een belangrijke kans voor Naturalis. We bedienen inmiddels onze kerndoelgroep van families zeer goed binnen en buiten het museum, maar we willen meer zijn. We willen de stem van de biodiversiteit worden en iedereen in Nederland betrekken en ondersteunen bij het tegengaan van verder biodiversiteitsverlies. In het bijzonder willen we (Jong)volwassenen meer betrekken. Het op hen gerichte concept van Sapiens bleek op de Zuidas helaas niet haalbaar, maar we blijven zoeken naar mogelijkheden om voor en met deze groep op een actieve manier het thema antropoceen te agenderen.

Veel mensen zien Naturalis als een natuurlijke plek om meer te leren over de klimaat- en biodiversiteitscrisis of zelfs geactiveerd te worden. Niet alleen vinden mensen de actualiteit belangrijk, maar ook is men op zoek naar begrip en perspectief. Bezoekers willen concreet weten wat zij dan kunnen doen. Ook voor deze groep (veelal goed opgeleid en vaak ‘groen’) zullen we ons aanbod gaan verruimen. Dat zullen we doen door er in de tentoonstellingen gericht aandacht aan te besteden, maar ook door buiten de zalen programma’s te ontwikkelen.

Naast de klimaat- en biodiversiteitscrisis zijn ook diversiteit en inclusie, koloniaal verleden en duurzaamheid belangrijke maatschappelijke thema’s die wij als Naturalis flexibel willen adresseren en programmeren. Hiervoor is in de permanente expositie beperkte ruimte, het belang van de natuur zal daar centraal blijven staan. Maar in de tijdelijke tentoonstellingen kan dat makkelijker, zoals in de Surinametentoonstelling in 2025. En verder door het organiseren van gerichte activiteiten.

2. WNF, Hogeschool Leiden, Gemeente Leiden, Ahold, Landschappen.nl, Provincie Zuid-Holland, Weleda, Prins Bernhard Cultuurfonds, ASN Bank, Natuurmonumenten, IUCN en Vriendenloterij.

**Tabel 3. Imago. Bekendheid met rollen van Naturalis**

	% goed van op de hoogte			
	Relaties	Wetenschap/ Ambtenaren	Bedrijfsleven/ Marketeers	Totaal NL publiek
Naturalis is naast een museum een kennis- en onderzoeksinstituut	85%	47%	36%	28%
Naturalis beschikt over één van de grootste natuurhistorische collecties ter wereld	83%	50%	31%	29%
Naturalis zet zich in voor het behoud van de natuur door het beschikbaar stellen van kennis	59%	52%	38%	26%
Naturalis zet zich actief in voor het behoud van biodiversiteit	57%	50%	35%	24%

**Tabel 4. Overzicht belangrijkste institutionele netwerkactiviteiten en partnerships**

Big Twelve	Netwerk van directeuren van de 12 grootste (westerse) natuurhistorische musea	Uitwisseling, maatschappelijke agenda setting, lobby voor biodiversiteit
CETAF	Groep van Europese taxonomische faciliteiten	Mee ontwikkelen van standaarden en procedures, uitwisselen van kennis, bestuurlijk actief
GBIF	Wereldwijde organisatie voor het bijeenbrengen en beschikbaar maken van biodiversiteitsinformatie	Naturalis levert data en is bestuurlijk actief als nationale node
NLBIF	Nationaal knooppunt van GBIF	Naturalis voert secretariaat, organiseert bijeenkomsten en runt de infrastructuur
Catalogue of Life	Samenwerking voor het bijhouden van een soortenlijst	Secretariaat bij Naturalis
SNNC	Groep Nederlandse musea die natuurhistorische collecties beheren	Actief lid
ECSITE	Europese organisatie van science centra en musea	Actief lid
VSC	Nederlandse vereniging van science centers en science musea	Actief lid
RKI	Kring van rijkskennisinstellingen	Lid
IBOL	Internationaal consortium voor het bijeenbrengen van DNA barcodes van de natuur.	Lid board of directors
TDWG	Community voor het ontwikkelen van biodiversiteitsinformatie standaarden.	Lid executive committee
Museumvereniging		Deelname Kring rijksmusea, deelname in evenementen en activiteiten museumvereniging
Nern	Nationaal ecologisch onderzoeks netwerk	Lid
Leiden Kennisstad		Partner

*Naturalis heeft verder tientallen samenwerkingen met vrijwel alle Nederlandse universiteiten en met onderzoeksorganisaties over de gehele wereld.*

# Thema

# Diversiteit en inclusie

## Beleid diversiteit en inclusie (D&I)

Naturalis heeft een wetenschappelijke gemeenschap met mensen van over de hele wereld en uit een breed scala aan culturele achtergronden, met verschillende seksuele geaardheden en van alle leeftijden. Die diversiteit koesteren we als bron van inspiratie. Diversiteit brengt nieuwe perspectieven die kunnen leiden tot innovatieve oplossingen. Iedereen moet zich welkom kunnen voelen bij Naturalis, of je er nu werkt, als bezoeker komt of met ons samenwerkt. Om aan deze ambities invulling te geven was het museum deelnemer aan het programma Samen Inclusief van de Vereniging van Science Centra en is sinds kort deelnemer aan het programma Musea Bekennen Kleur.

Er is vanuit de gedachte dat D&I niet 'van bovenaf' moet worden opgelegd, enkele jaren geleden gestart met een brede (25+ deelnemers) werkgroep, welke ideeën en initiatieven heeft aangedragen. Hierna is het beleid D&I verankerd door leads aan te wijzen voor personeel, programma en publiek. De *leads* brengen de ideeën in praktijk en ontwikkelen nieuwe initiatieven, zo was de gedachte. Dit werkte in de praktijk minder goed dan voorzien. Daarom is in 2023 tegelijk met de deelname aan Musea Bekennen Kleur een nieuwe stuurgroep gevormd, om meer prioriteit te geven aan de ontwikkeling en uitvoering van het D&I beleid die in de volle breedte (programma, publiek, partners en personeel) zal worden geïmplementeerd.

## Personeel

Het D&I beleid richt zich op alle fasen van een loopbaan bij Naturalis, van werving en selectie en begeleiding tot en met (intern) doorstroomperspectief. Op personeelsgebied krijgt bewustwording doorlopend aandacht, onder meer in specifieke trainingen, maar bijvoorbeeld ook in generieke leiderschapstrainingen. Er zijn regels ingesteld voor samenstelling van sollicitatiecommissies en er is gekeken naar taalgebruik. Andere maatregelen: aandacht voor

D&I bij het vrijwilligersbeleid, begeleiding van leidinggevenden, betere *onboarding* nieuwe medewerkers. Vanaf 2021 heeft Naturalis een *gender equality plan*, in lijn met de aandacht hiervoor in de academische wereld. Dit past bij het bredere beleid om sociale veiligheid te bewaken en bevorderen.

## Programma en publiek

De vaste en tijdelijke tentoonstellingen gaan we verbeteren op aspecten van inclusiviteit en meerstemmigheid. In 2025 maken we een Suriname tentoonstelling. Hierin krijgt niet alleen de natuur aandacht. We ontmoeten de bewoners van het bos en realiseren ons via verhalen van de marrons (nazaten van slaafgemaakten die zichzelf hebben bevrijd uit slavernij) en inheemsen, die de natuur als beziel beschouwen, dat respectvol omgaan met de natuur cruciaal is voor ons voortbestaan.

In 2022 is een nieuwe algemene communicatiecampagne (Rooooaarr!) ontwikkeld, die het laagdrempelig karakter van Naturalis voor het voetlicht brengt. Ook zijn we doorgegaan met onze samenwerking met gemeenschappen in wijken met een lage sociaal-economische status. Recent zijn ook meer initiatieven genomen:

- Aanbod met prikkelarme bezoekenavonden.
- Met het Jeugdeducatiefonds, dat zich richt op scholen met kinderen die opgroeien in armoede, bieden we een gratis educatief programma.
- Als vrijwilliger bij VoorleesExpress en/of School's cool gratis bezoek aan Naturalis.
- Ontdek Naturalis - programma voor leerlingen met een fysieke en/of mentale beperking en leerlingen met taalontwikkelingsstoornis die het denkniveau van groep 3/4 of 5/6 hebben.
- Het reguliere aanbod is ook toegankelijk voor leerlingen in speciaal onderwijs.
- Voor een groep van 20 doof blinde bezoekers en 20 tolken hebben we een dag met familie activiteiten verzorgd.



# We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

## Collectie, biodiversiteitsinformatie

De collectie vormt het hart van het instituut. Zij is relevant voor onderzoeks- en publieksactiviteiten, is tegelijk inspiratiebron, onderzoeksinstrument en archief. De manier van beheren van de miljoenen objecten omvatende verzameling is de afgelopen jaren sterk vernieuwd, waardoor er beter en actueler informatie is over de behoudsstatus. Dit heeft grote voordelen, maar heeft scherp inzicht gegeven in urgente beheerachterstanden. Het gebruik van de fysieke en digitale collectie is nog immer zeer groot en in deze tijd zeer relevant. In dat opzicht richt Naturalis zich steeds meer op het verrijken van de collectie met andere objecten en gegevens, zoals dna-samples en waarnemingen.

## Collectie

### Ambitie 2021-2024

In kwantiteit en kwaliteit behoort de collectie tot de top van de wereld. Zorgvuldig behouden, beheren en verrijken van de collectie, conform de wettelijke opdracht, is onze

kerntaak. We zorgen voor duurzame beschikbaarheid van de fysieke collectie om de bron van taxonomische kennis te borgen, wetenschappelijk onderzoek mogelijk te maken en als voedingsbodem voor toekomstige toepassingen. Wij zetten ons in om de collectie samen met ons (inter)nationale netwerk te versterken. Door gezamenlijke standaarden te gebruiken en in afstemming prioriteiten te kiezen in collectiebeleid, krijgt onze collectie meer waarde en neemt tegelijkertijd de waarde van het netwerk van collecties toe.

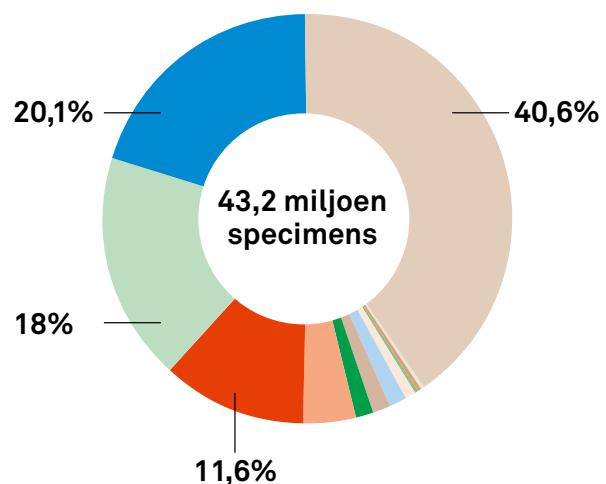
### Uitwerking

#### Status collectie

De rijkscollectie in beheer bij Naturalis is in de loop van meer dan 200 jaar opgebouwd en gaat terug tot de 16e eeuw. Zij heeft actueel een omvang van 43.209.735 objecten. Door haar omvang en ouderdom, maar ook door de wetenschappelijke kwaliteit en de goede ontsluiting, bevindt de collectie zich wereldwijd in top vijf. Specifiek is de collectie van zeer hoge kwaliteit voor bepaalde geografische gebieden (Nederland en voormalige Nederlandse koloniale gebieden) enerzijds en anderzijds voor bepaalde taxonomische groepen. De collectie bevat

Figuur 5. Collectieaantallen naar categorie en totaal aantal specimens

Entomologie	17.539.608
Mollusca	8.677.353
Paleontologie	7.785.342
Hogere planten	5.006.804
Evertebraten	1.768.565
2D materiaal	625.500
Mineralogie en petrologie	583.320
Lagere planten	545.138
Vogels	401.190
Vissen	102.813
Zoogdieren	89.112
Reptielen en amfibieën	88.245





En tibi herbarium

circa 180.000 type exemplaren<sup>3</sup>. Enkele collecties en objecten zijn historisch gezien zeer bijzonder, zoals het En Tibi herbarium.

De gehele collectie is digitaal geregistreerd, waarvan 8,8 miljoen objecten individueel, grotendeels (5,6 miljoen) met een afbeelding. Het overige deel is geregistreerd op bewaareenheidsniveau. De collectieregistratie is openbaar te raadplegen via [Bioportal](#) of via een [API](#). Een informatief overzicht van de collectie is openbaar beschikbaar op het [dashboard](#).

Vrijwel de gehele collectie is ondergebracht op één locatie in collectiedepots die aan alle licht- en klimaat eisen voldoen. Aantasting door vraatinsecten (motten, museumkevers, zilversjies) wordt voorkomen door uitgebreide monitoring (feromoonvallen, ultravioletlampen) en door strenge quarantaine maatregelen rond de collectie. Er zijn speciale collectielaboratoria waar, in een voor collectie en mensen veilige omgeving, aan behoud wordt gewerkt en waar wetenschappers (intern en bezoekend) de specimina kunnen bestuderen. In 2022 is een Collectie Hulpverlening (CHV) organisatie ingericht. CHV is erop gericht bij incidenten schade aan collectie te beperken en objecten in veiligheid te brengen.

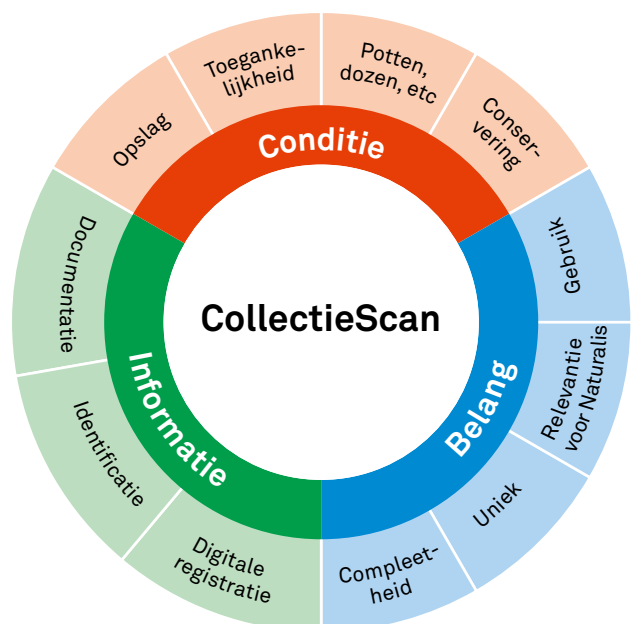
### Collectieprofiel, verzamelbeleid

De collectie vertegenwoordigt de actuele en historische biodiversiteit en geologie en de geschiedenis van hun bestudering. Van oudsher bouwen we voort op de sterke onderdelen van de collectie. Daarnaast zijn vanuit onderzoeksvragen steeds nieuwe verzamelpaden ingeslagen en soms weer verlaten. De weging van de zo gegroeide samenstelling, omvang en waarde van de aanwezige

collectie vormt het collectieprofiel. De weging is gebaseerd op geografische focus enerzijds en thematische focus anderzijds (zie [Collectieplan, 2022](#)). Zo zorgen we voor een kwaliteitsverhogende collectieontwikkeling die de aanwezige collectie transformeert naar de gewenste collectie van de toekomst.

Verwerving van nieuw collectiemateriaal is een complex proces door de verschillende bronnen waaruit collecties worden aangeboden, door vaak de grote aantallen en

**Figuur 6. De domeinen en criteria waarop collectie-onderdelen in de CollectieScan worden geëvalueerd**



3. Specimens die als de standaard gelden, aan de hand waarvan de soort voor het eerst is beschreven.

## Achterstanden vloeistofcollecties

De meest kritieke achterstand troffen we aan in de vloeistofcollecties bestaande uit ca. 350.000 vloeistofcontainers. Hiervan bleek zo'n 20% al schade te hebben opgelopen of binnen afzienbare tijd onherstelbaar beschadigd te raken. Collectie die op vloeistof wordt bewaard heeft altijd veel onderhoud nodig. Vloeistoffen verdampen door lekkende containers, na gebruik kan niet altijd de benodigde nazorg plaatsvinden en door de integratie, de bouw van de nieuwe depots en COVID was er weinig gelegenheid om structureel aan deze collecties te werken. De toestand van deze collecties was zo zorgwekkend dat Naturalis niet langer kon wachten en uit eigen middelen zelf een behoudsproject is gestart in mei 2022. Inmiddels is een groot deel (55.000 containers) van de kritieke collectie onder handen genomen en in een stabiele toestand gebracht.



de diversiteit aan bewerking en ontsluiting van deze collecties. Het overgrote deel van de acquisities betreft momenteel aangeboden privécollecties. De collectiewaardering helpt bij de beoordeling van deze collecties aan de hand van een aantal criteria. Naturalis wil door het selectief opnemen van collecties enerzijds de waarde van de collectie continu blijven verhogen en anderzijds zo effectief mogelijk omgaan met de beperkt beschikbare depotruimte.

Ook bij de beoordeling van de bestaande collectie wordt de collectiewaarderingssystematiek ingezet. In ons enige overgebleven externe depot vindt op dit moment een groot waarderings- en deselectieproject plaats. Hierbij worden de collecties die daar staan opgeslagen (voor een groot deel bulkmateriaal of onbewerkte collecties) opnieuw gewaardeerd en wordt afgestoten wat het collectieprofiel niet versterkt.

De collectie wordt tevens uitgebreid met nieuwe soorten materiaal voor onderzoek: weefselbank (biobanking), het bewaren van producten die herbruikbaar zijn voor moleculair onderzoek en het bewaren van ecologische monsters. Ook het verzamelen van biodiversiteitsdata (waarnemingen, geluiden) behoort tot het collectiebeleid.

### **Professioneel beheer**

Gezien haar omvang en samenstelling, is het beheer van de collectie een grote uitdaging. Om daar beter voor

te zijn toegerust, is de afgelopen jaren de organisatie van de sector collectie (60 fte) ingrijpend gewijzigd. Verschillende specialismen binnen het beheerproces, welke voorheen per taxonomische collectiegroep waren gebundeld, zijn tijdens een transitieproces samengevoegd en functioneren nu in zes teams binnen het centrale dienstverlenende Collectie Bureau. Het gaat dan om taken als digitalisering, logistiek (leenverkeer, toegang voor onderzoek, begeleiden onderzoekers, verplaatsingen, invoegen nieuwe collecties), conservering en registratie (digitaal vastleggen, bijhouden en ontsluiten van objectgegevens, fysieke staat, juridische status, standplaats, fotograferen etc.)

### **CollectieScan**

De regie over het beheer en behoud is belegd bij collectiebeheerders. Voor de inventarisatie en prioritering van uit te voeren werkzaamheden maken de collectiebeheerders gebruik van de CollectieScan. Deze methode van het beoordelen van de toestand van de collectie is ontwikkeld door het Smithsonian National Museum of Natural History (Washington) en inmiddels ook in gebruik in Londen en Berlijn. Op basis van de bevindingen uit de CollectieScan wordt een afweging gemaakt tussen het belang van de collectie en de prioriteit om werkzaamheden uit te voeren. Per deelcollectie stelt de collectiebeheerder een rapport op, aan de hand van gestandaardiseerde criteria. Deze geven informatie over de staat van behoud en over het



belang. De combinatie van criteria geeft een indicatie voor de prioriteitstelling (hoog belang x slechte conditie heeft de hoogste prioriteit etc) Aan de hand van de bevindingen worden projectvoorstellen gedaan, die door een projectteam uitgevoerd worden.

## Resultaat

### **Relevantie en gebruik collectie**

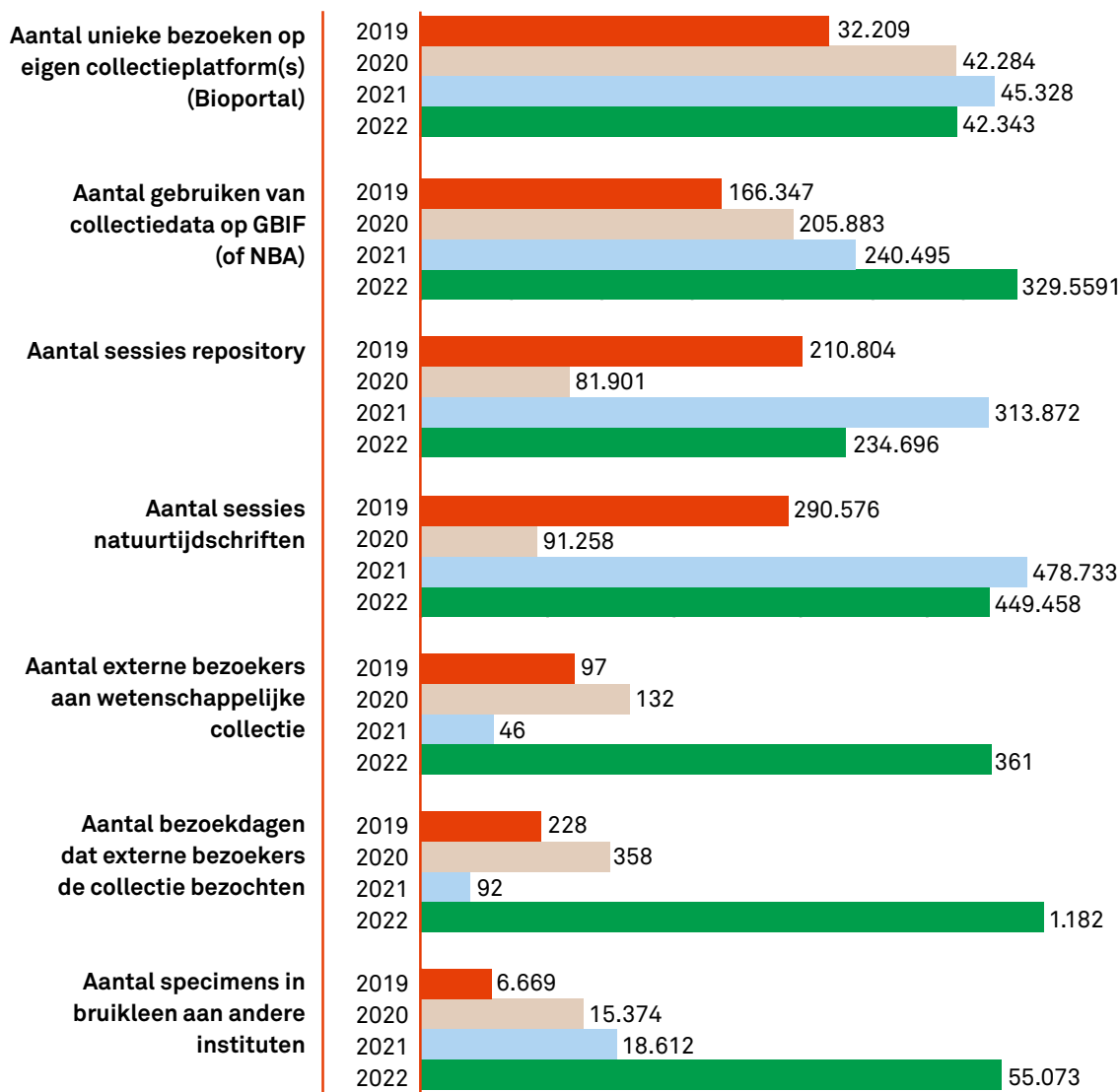
De collectie functioneert als een instrument voor wetenschappelijk onderzoek en daarmee voor tal van maatschappelijke vraagstukken. Het gaat hierbij vaak om taxonomisch en systematisch onderzoek, waarbij vergelijkingen worden gemaakt tussen (groepen van) specimens. Maar anders dan in veel andere erfgoedcollecties, wordt ook onderzoek verricht op basis van enorme reeksen specimens. Dat kunnen brede ecologische onderzoeksprogramma's zijn, maar ook studies over menselijke gezondheid (bv. het opsporen van epidemieën), de invloed van de landbouw (bv. identificatie van plaagsoorten), het verlies van habitats, biologische invasies en de wereldwijde klimaatverandering.

Wetenschappers in dienst van Naturalis raadplegen de collectie voor hun onderzoek op een dagelijkse basis. De collectie is een essentieel instrument voor de grote

onderzoeksinfrastructuur programma's ARISE, DiSSCo en BGE. Studenten van universiteiten en hogescholen gebruiken de collectie voor hun stages en opleiding en tientallen PhDers werken hier aan hun promotieonderzoek. Daarnaast faciliteert Naturalis veel collectiegebonden onderzoek door externen. Zij vinden hier de specifieke objecten die essentieel zijn voor hun werk. Bezoekers komen naar Naturalis om te werken aan deze onderdelen van de collectie, sommigen weken lang. Veel onderzoek vindt ook plaats aan specimens die uitgeleend worden aan externe wetenschappers. De fysieke collectie, maar ook de online gepubliceerde gegevens worden veel geraadpleegd. Bezoek aan de collectie die niet wordt geëxposeerd omvat in 2022 meer dan 1.100 bezoeken. Gemiddeld brengt elke externe bezoeker 3,2 dagen door met onderzoek aan die collectie. Gebruik voor onderzoeksdoelinden en in kleinere aantallen ook voor expositiedoelinden is af te lezen aan het aantal bruiklenen. In 2022 zijn 55.000 objecten uitgeleend in ongeveer 240 verschillende bruiklenen.

Het online gebruik van informatie groeit in de loop van de jaren. Onduidelijk is wat de dip veroorzaakt in het aantal sessies bij de tijdschriften en repository. Fysiek bezoek en bruiklenen laten een corona effect zien.

**Figuur 7. Gebruik collectie**



## Evaluatie

### Inzicht in achterstanden

Het verbeterde beheer heeft nauwkeuriger inzicht opgeleverd in de werkachterstanden (zie kader). Dit betreft voornamelijk de betrekkelijk recente toevoeging van de grote natuurhistorische collecties van de universiteiten van Amsterdam, Wageningen, Leiden, Utrecht en Delft aan de rijkscollectie. Deze collecties kenden voorheen al forse behoudsachterstanden, welke bij het samenvoegen gedeeltelijk zijn ingelopen. De oorzaak van die achterstanden is echter niet weggenomen. Zij konden ontstaan omdat er van oudsher structureel te weinig collectiebeheerders in de universitaire formatie zaten voor een goed beheer van deze collecties. Met het overhevelen van zowel de collecties als de daarbij behorende beperkte personele capaciteit naar Naturalis bleef dit bestaande tekort aan collectiebeheerders in stand. Inlopen van achterstanden is met de huidige formatie niet mogelijk. Zie hierover ook de toelichting onder Financiën.

### Voorbeeldfunctie en nieuwe taken

De gekozen werkwijze voor het beheer met de collectiescan is zeer vernieuwend. Andere natuurhistorische instellingen, die met dezelfde problematiek worstelen, kijken er belangstellend naar. Intern vroeg hij om gewenning (zie ook onder Personeel), maar is inmiddels ingedaald.

Om relevant te blijven functioneren als collectie, is de uitbreiding met andere typen materiaal zoals dna samples van groot belang. We slagen er tot nu toe goed in, maar er is onvoldoende financieel en institutioneel perspectief op het op langere termijn vervullen van deze taak.

## Biodiversiteitsinformatie

### Ambitie 2021-2024

Het opbouwen van een informatienetwerk tussen collecties, waarnemingen, soortnamen, biologische kennis en moleculaire en andere gegevens is een



belangrijke opgave voor de moderne systematiek en andere wetenschappen, zoals ecologie en evolutie. We werken aan het vrij en algemeen beschikbaar maken van biodiversiteitsinformatie.

#### **Uitwerking**

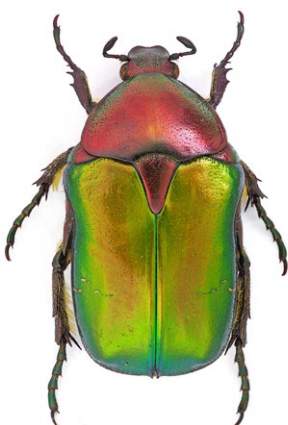
De collectie kan worden beschouwd als een enorme verzameling van data. Elk afzonderlijk specimen is een bron van een reeks aan gegevens (fig. 4). Daarnaast is er nog veel meer informatie die, al of niet in combinatie met collectiegegevens, relevant is voor de kennis over de biodiversiteit. Denk aan waarnemingen (beeld, geluid, radarpatronen etc), maar ook data over klimaat en








bijvoorbeeld environmental DNA (eDNA). De potentie van die gegevens is enorm, mits deze op een betekenisvolle manier kan worden verzameld, ontsloten en gebruikt. Naturalis zet zich daar met succes voor in.

#### **Bijeenbrengen en gebruik data**

Er zijn internationale afspraken gemaakt over het bijeenbrengen en vrij toegankelijk maken van biodiversiteitsdata. Hiervoor is GBIF -Global Biodiversity Information Facility, ingericht. Naturalis beheert hiervoor sinds 2021 het nationale kennisknooppunt NLBIF. Het zet zich in voor het onderling verbinden van Nederlandse biodiversiteit-gemeenschap en voor de technische infrastructuur voor het delen van Nederlandse biodiversiteitsdata met GBIF. NLBIF coördineert en stimuleert tevens Nederlandse initiatieven van derden.

### **Figuur 8. Wat is een museumspecimen?**



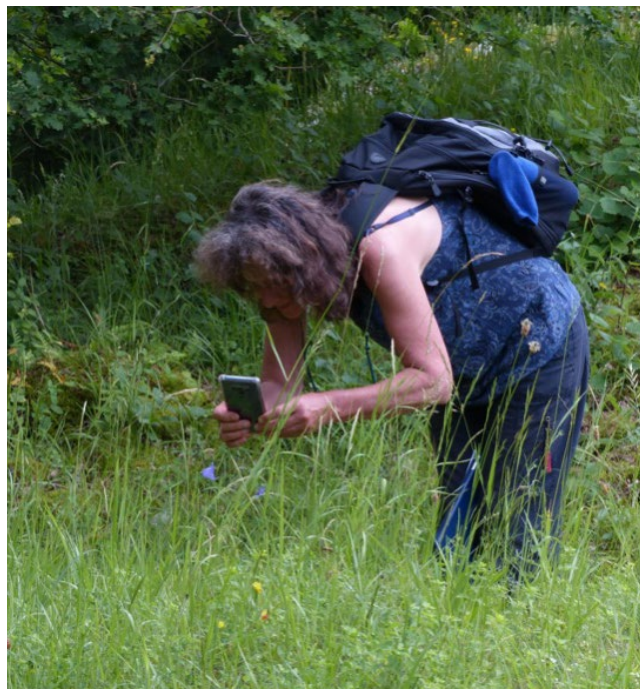
-  Genomic data
-  Biochemical data
-  Morphological data
-  Geographical data
-  Taxonomic Information
-  Species Interactions data
-  Ecological data

#### **DiSSCo research infrastructure**

Europese natuur musea en andere collectiehoudende instellingen, zoals botanische tuinen en universiteiten, beheren naar schatting 1,5 miljard specimen met waardevolle wetenschappelijke informatie. Het vanuit Naturalis geleide programma [DiSSCo](#) (Distributed System of Scientific Collections) creëert op grond hiervan één onderzoeksinfrastructuur waar onderzoekers en andere gebruikers gebruik van kunnen maken. De gegevens worden digitaal samengebracht onder gemeenschappelijke toegang, curatie, beleid en praktijken die ervoor zorgen dat alle gegevens gemakkelijk vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar zijn (FAIR-principes).

## Waarneming.nl

De afgelopen jaren is de samenwerking met het grootste Nederlandse platform voor het registreren van natuurwaarnemingen, [waarneming.nl](https://www.waarneming.nl) en de achterliggende organisatie [observation.org](https://www.observation.org) geïntensiveerd. Naturalis levert de IT infrastructuur en services voor het doen van jaarlijks 10+ miljoen waarnemingen en het beheer van de meer dan 110 miljoen waarnemingen die inmiddels zijn geregistreerd in Nederland. Ook heeft Naturalis de soortherkenningsmodellen ontwikkeld die dankzij toepassing van kunstmatige intelligentie automatische beeldherkenning mogelijk maken. Deze wordt o.a. toegepast in de mede door Naturalis ontwikkelde app Obsidentify. De app is meer dan 1 miljoen keer gedownload. Samen met Observation.org werkt Naturalis aan verdere uitbreiding van het platform naar andere Europese landen. Inmiddels worden al 48.000 soorten herkend in de app, waarmee dit de beste natuurapp in zijn soort is geworden in Europa.



## Resultaat

De data die Naturalis via de NLBIF functie genereert, worden veel gebruikt. Nederland behoort tot de top 10 landen met de meeste download verzoeken aan het GBIF portaal, dat meer dan 2,3 miljard records bevat. Gemiddeld verschijnen er elke dag bijna twee peer-reviewed wetenschappelijke artikelen die afhankelijk zijn van gegevens die toegankelijk zijn gemaakt via GBIF. In 2021 zijn minstens 23 wetenschappelijke publicaties met bijdragen van Nederlandse wetenschappers die gebruik maakten van GBIF data verschenen.

Het DiSSCo programma heeft de voorbereidingsfase bijna afgerond en gaat over naar de opbouw (construction) fase. Hiertoe zal binnen afzienbare tijd een zelfstandige Europese rechtspersoon worden opgericht.

Naturalis geeft ook invulling aan leiderschap op datagebied door de organisatie van bijeenkomsten. De conferentie [Biodiversity Next](#) (815 deelnemers), die internationale organisaties, wetenschappers en beleidsmakers samenbracht onder het motto 'Betere data, betere wetenschap, beter beleid'. En de [Fair Digital Objects Conference](#), een internationale conferentie op het gebied van Fair Digital Objects (240 deelnemers).

Op gebied van eDNA en DNA barcoding is Naturalis actief aanwezig in internationale netwerken. Het instituut draagt via [Bioscan Europe](#) bij aan het [iBOL](#) initiatief en is tevens coördinator van [Biodiversity Genomics Europe](#) (BGE). Het feit dat Naturalis deze leidende rollen heeft, toont aan dat de activiteiten op hoog niveau worden uitgevoerd.

## Evaluatie

De inzet op biodiversiteitsdata heeft Naturalis veel gebracht. De combinatie van collectiedata en andere data is richtinggevend voor de toekomst van het biodiversiteitsonderzoek en bij de gegeven actualiteit zeer relevant voor snelle informatie voor beleid en economie. Internationaal levert Nederland brede erkenning op als voorbeeld. Voor behoud van deze positie is langjarig perspectief op beleidsmatige en financiële steun van de Nederlandse overheid (i.c. OCW en NWO) onmisbaar.

# Thema

# Koloniale collecties

## Dubois collectie

Een groot deel van de natuurhistorische rijkscollectie heeft zijn oorsprong in de voormalige Nederlandse koloniën. Naturalis is zich bewust van de geschiedenis van zijn collecties, en de koloniale context waaronder deze collecties verzameld zijn. De omstandigheden waaronder werd verzameld waren niet altijd gelijkwaardig, vrijwillig of rechtmatig.

In 2022 heeft Indonesië een verzoek ingediend voor teruggave van de Dubois-collectie. Dit verzoek kon rekenen op grote belangstelling van de media. De publieke opmerking van Naturalis dat het verzoek, gezien het wetenschappelijk gebruik, de aard, de omvang en de herkomst van natuurhistorische collecties, vraagt om een breder afwegingskader dan enkel cultureel, werd door een enkele journalist opgevat als een weigering tot medewerking. Dit is helaas lang aan Naturalis blijven kleven.

Naturalis onderschrijft nadrukkelijk het beleid van de staatssecretaris, om bij de omgang met koloniale cultuurgoederen het uitgangspunt te hanteren dat wat onrechtmatig verkregen is, terugggegeven moet worden. Over de Dubois collectie zal de Commissie Koloniale Collecties advies uitbrengen aan de bewindspersoon. Conform de procedure heeft Naturalis inmiddels herkomstonderzoek gedaan naar de drie belangrijkste objecten uit de ca. 35.000 specimens omvattende collectie. Er is constructief overleg gevoerd met de Indonesische Repatriasi Commissie, die heeft bevestigd dat het teruggave verzoek zich (vooralnog) beperkt

tot drie objecten, te weten de type exemplaren van de fossielen van *Homo erectus*. Met de Indonesische commissie is afgesproken dat er nog nauwer samen-gewerkt gaat worden om het wetenschappelijk gebruik van de collecties te garanderen en te bevorderen.

## Beleid

De omgang met koloniale collecties is ook intern een belangrijk discussiepunt. Onderzoekers en andere medewerkers worden zakelijk en privé hierop aangesproken. Daarom hebben we inmiddels twee keer een intern open dialoog georganiseerd om met elkaar de problematiek en de beleidslijnen te verkennen. Hieraan is deelgenomen door 30 à 40 mensen uit de gehele organisatie.

In het museum zijn meerdere aanpassingen gedaan om de koloniale context beter te duiden. Komende tijd zullen ingrijpender aanpassingen en aanvullingen worden gedaan. Aandacht voor de herkomst van de collectie en het eventueel verrichten van (historisch) herkomstonderzoek, vraagt gezien de enorme aantallen objecten en de aard van verzamelen bij natuurhistorische collecties om een specifieke benadering. Hiervoor is aandacht bij de taakomschrijving van collectiebeheerders. Naturalis tracht de collectie zowel fysiek als digitaal zo goed mogelijk ter beschikking te stellen voor cultuurhistorisch onderzoek. Begin 2022 is de digitale archiefmodule opgeleverd. Hiermee zijn alle gedigitaliseerde archieven, registerboeken en beeldcollecties te raadplegen door onderzoekers en historici.





# We versnellen het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit

## Onderzoek en academisch onderwijs

De stijgende impact van de mens op onze planeet maakt dat de biodiversiteit onder grote druk staat. Overal ter wereld neemt de biodiversiteit af en is de urgentie steeds groter om adequaat te kunnen handelen in de huidige klimaat- en biodiversiteitscrisis. We hebben helaas, overal in de wereld, nog maar een heel beperkt idee van wat er gebeurt in de bodem, de oceanen, in de rivieren en op het land. Er zijn nu ongeveer 2,2 miljoen soorten bekend.

85% van alle soorten die naar schatting op aarde voorkomt is nog niet beschreven. Naturalis draagt bij aan het versnellen van het ontdekken van die nog onbekende biodiversiteit op aarde. Dat doen we door (1) wereldexpert te blijven in soortenkennis: taxonomie, eigenschappen van soorten, evolutie van soorten, interacties tussen soorten, hun rol in het ecosysteem en de impact van klimaatverandering op soorten. (2) een internationale hub te zijn voor capacity building: het trainen en opleiden van de nieuwe generatie moderne taxonomen (3) ontwikkeling van global research infrastructures rondom biodiversiteitsinformatie.

Meer specifiek in Nederland missen we niet die 85%, maar hebben we desondanks nog steeds een heel beperkt idee van wat er gebeurt in onze bodem, lucht, zee en

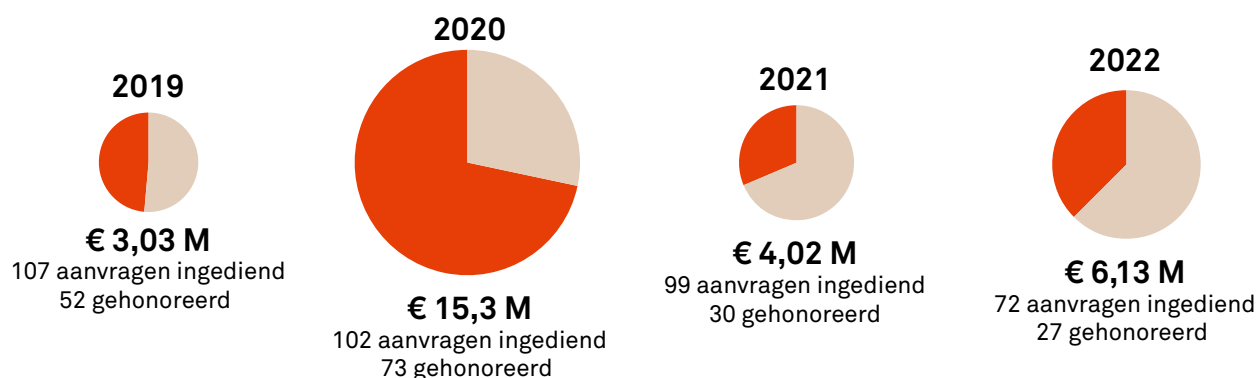
rivieren. Nederland kent meer biodiversiteitsverlies dan de meeste andere landen, ondanks de beschikbare biodiversiteitskennis en de vele organisaties die natuurbehoud als doel hebben. De gevolgen van klimaatverandering en biodiversiteitsverlies zijn ook in Nederland merkbaar en staan steeds hoger op de agenda van de Nederlandse politiek, maatschappij en bedrijfsleven. De urgentie om het tij te keren is groot en er wordt daarvoor in toenemende mate een beroep gedaan op Naturalis als het Nederlandse instituut voor biodiversiteitsonderzoek.

Het instituut is onderworpen aan de toepassing van het zogenoemde Strategie Evaluatie Protocol (SEP), dat is vastgesteld door Universiteiten van Nederland, NWO en KNAW. In dat kader is Naturalis december 2020 uitvoerig geëvalueerd. De documenten van die evaluatie zijn [hier beschikbaar](#). Gezien deze informatie én aangezien de museumvisitatie zich vooral richt op de taken in het kader van de Erfgoedwet, gaan we hier zeer beperkt in op de onderzoekstaak.

### Ambitie 2021-2024

Naturalis is het nationale onderzoeksinstituut voor biodiversiteitsonderzoek. Als nationaal onderzoeksinstituut voelen wij de verantwoordelijkheid om:

**Figuur 9. Overzicht aantallen subsidieaanvragen en toegekende bedragen onderzoeksprojecten**





- excellence in de wetenschap en innovatie in het onderzoeksdomein van de biologie te bevorderen, met als doel om world leading te blijven in ons onderzoeksdomein;
- hoogwaardige cursussen aan te bieden aan wetenschappers, studenten en experts om wereldwijd voldoende taxonomische kennis te borgen en experts te trainen;
- een aantrekkelijke, inclusieve en bloeiende wetenschappelijke omgeving te bieden aan onderzoekers en hun verdere wetenschappelijke carrière te ondersteunen;
- een toekomstbestendige state-of-the-art (inter)nationale onderzoeksinfrastructuur te bieden;
- het Nederlandse onderzoeksveld in de groene life sciences ondersteunen en versterken;
- een uitgebreid (inter)nationaal netwerk ontwikkelen dat de academie verbindt met de maatschappij, de overheid, het bedrijfsleven en het publiek.

#### **Uitwerking**

Naturalis heeft circa 150 onderzoekers in dienst, waarvan 40 fte vaste staf en vele PhD studenten en postdocs. Het instituut heeft inmiddels 15 hoogleraren verbonden aan 9 Nederlandse en 2 Vlaamse universiteiten. Naturalis heeft 2 lectoren. Aan deze universiteiten en hogescholen wordt ook MSc en BSc onderwijs verzorgd. Naturalis heeft 9 onderzoeksgroepen.

De kwaliteit van het onderzoek staat zeer hoog aangeschreven, zo bevestigt ook de SEP evaluatie. In 2020 werd het onderzoek van Naturalis als "excellent/world leading" beoordeeld. Specifiek werd de 'societal impact' van Naturalis ook als "world leading" gekwalificeerd. Dit moet ook gezien worden in nauwe samenhang met de museale en publieksactiviteiten, die de wetenschappers van Naturalis een platform bieden voor het uitdragen van hun kennis. In dit opzicht heeft Naturalis als unieke combinatie van onderzoeks- en erfgoedinstituut en museum een zeer sterke positie in de wetenschapscommunicatie. Voor de gedetailleerde uitwerking van de ambities en doelstellingen, verwijzen we u graag naar de zelfevaluatie en het evaluatierapport van de SEP (2020). De cijfers in de SEP lopen tot 2019. Hieronder een samenvatting van onze belangrijkste KPI's tot 2022.

#### **Evaluatie**

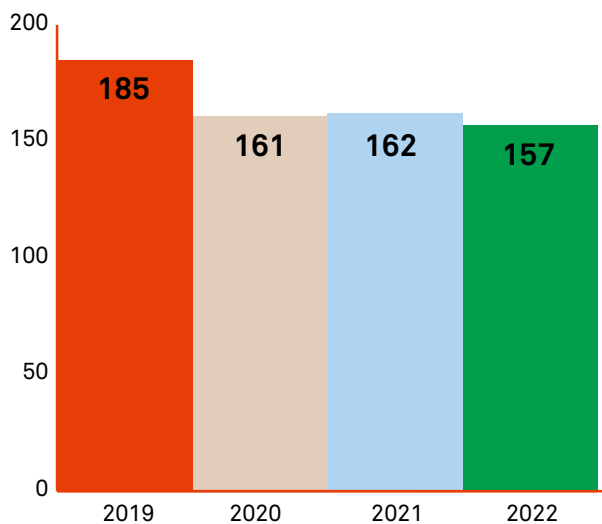
Het gaat goed met het onderzoek van Naturalis. Dat heeft niet alleen geresulteerd in een succesvolle evaluatie in 2020, maar is ook merkbaar in de ontwikkeling en groei van onze positie en Nederland en daarbuiten. We hebben het aantal samenwerkingen met kennisinstellingen in Nederland sterk kunnen uitbreiden, we worden in hoog tempo door steeds meer bedrijven en maatschappelijke organisaties benaderd voor samenwerking, partnerships



en sponsoring. Het lukt om vacatures met topkandidaten te vullen en aanstormend talent aan ons te binden met externe financiering. We zijn steeds meer met ministeries en funding organisaties in gesprek over het programmeren van het nationale en internationale biodiversiteitsonderzoek en we weten goed te presteren in de wetenschappelijke competities.

De tweede en derde geldstroom zijn sterk toegenomen, maar tegelijkertijd is helaas onze eerste geldstroom en onmisbare basisfinanciering van het ministerie van OCW de afgelopen jaren sterk teruggelopen en daarmee zitten we in een spanningsveld als het gaat om een gezond toekomstbestendige onderzoeksinstituut.

**Figuur 10. Aantal wetenschappelijke publicaties**



**Tabel 5. Aantal gepromoveerden**

Doctorates Awarded to PhD Candidates Supervised by Naturalis	Total	Male	Female
2019	8	4	4
2020	3	1	2
2021	7	6	1
2022	3	2	1

# Thema

# Corona pandemie

De coronapandemie was een enorme uitdaging voor de organisatie. In de eerste plaats was het erg teleurstellend dat we zes maanden na de heropening het op dat moment enorm succesvolle nieuwe museum moesten sluiten. De prognose was dat we 800.000 bezoekers in 2020 zouden gaan ontvangen, met bijbehorende inkomsten. Na jaren van toewerken naar het nieuwe gebouw en het vernieuwde museum, moest iedereen gaan thuiswerken, waaronder veel nieuw aangestelde publieksmedewerkers. Dit vergde veel van de mensen, maar we kunnen achteraf zeggen dat de organisatie heel goed door die periode heen is gekomen. Dankzij de steunmaatregelen en door vanaf het begin een prudent financieel beleid te voeren, zijn de financiële gevolgen van de pandemie gemitigeerd en konden gedwongen ontslagen worden vermeden. Vanaf eind maart 2022 kon het museum functioneren zonder beperkingen in de programmering en capaciteit. Daarop duurde het nog even voor het publiek weer terug was. Vooral het schoolbezoek had tijd nodig om te herstellen. Vanaf dat moment konden we goed ervaren hoe het museum als gebouw, tentoonstelling en organisatie functioneert. De komende tijd zullen we die ervaringen verwerken in verbeteringen.

Op de realisatie van meerdere doelstellingen heeft covid een dempende invloed gehad: de inzet van schoolprogramma's, de finetuning van de huisvesting, de uitvoering van het public engagement programma en de samenwerking op collectiegebied zijn bijvoorbeeld allemaal later op gang gekomen of hebben langer geduurd. Anderzijds heeft corona ook geleid tot een versnelling bij de ontwikkeling van online educatief aanbod en heeft gezorgd voor een andere balans in het thuis- en op kantoor werken.



# We zijn een flexibele en duurzame organisatie

## Organisatie, faciliteiten, huisvesting en ict

De medewerkers van Naturalis zijn zeer betrokken. De tevredenheid van de medewerkers is over het geheel hoger dan bij vergelijkbare organisaties. Met het nieuwe en aansprekende gebouw is de accommodatie up-to-date, zeer duurzaam en passend voor de taken van het instituut. Diversiteit en inclusie is een belangrijk aandachtspunt in de volle breedte van de organisatie, ook in de programmering en publieksgerichte activiteiten. De corona pandemie is binnen de gegeven omstandigheden door Naturalis goed doorstaan. De financiële huishouding is stabiel, met enkele aandachtspunten. Eén daarvan is dat de capaciteit bij de stafafdelingen (financiën, p&o, ict etc.) onvoldoende is meegegroeid met het activiteitsniveau van de organisatie.

### Organisatie

#### Ambitie 2021-2024

Onze organisatie kent zeer diverse kwaliteiten. Diversiteit aan expertise en achtergrond, beschouwen we als een kracht. We kunnen elkaar inspireren en respecteren. Dat bewustzijn, de kracht van diversiteit - ook in leeftijd, gender en culturele achtergrond - gaan we verder ontwikkelen en benutten.

#### Uitwerking

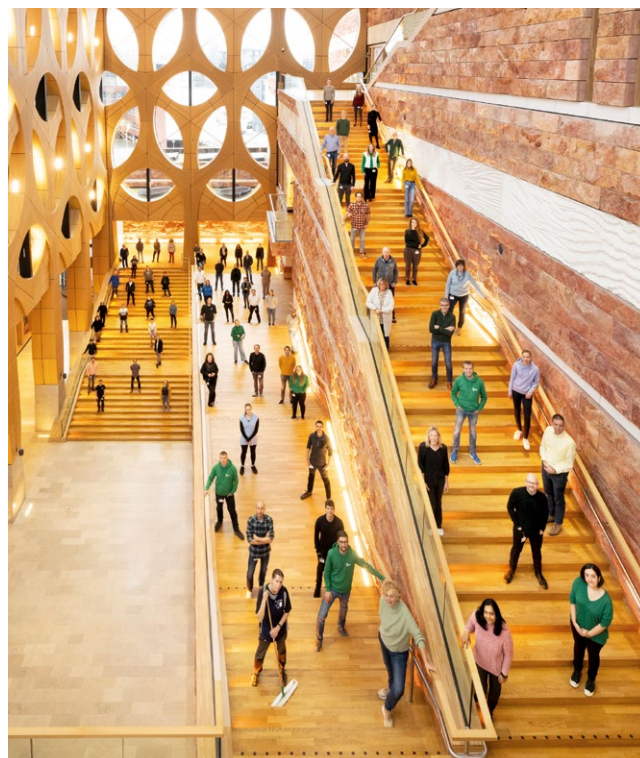
##### Governance

De stichting Naturalis Biodiversity Center is ingericht volgens het raad van toezicht model, met één directeur-bestuurder (algemeen directeur). De algemeen directeur zit het management team voor, waarin zitting hebben: vier sectordirecteuren, de hoofden van p&o, communicatie en financiën en de directiesecretaris. De algemeen directeur geeft leiding aan de sector bedrijfsvoering, met de stafafdelingen.

##### Personeel

Alle medewerkers die werken voor projecten zijn onderdeel van de lijnorganisatie.

De totale organisatie is van 2019 tot en met 2022 gegroeid van 271 fte naar 557 fte. Daaronder begrepen is ook een forse toename van het aantal vrijwilligers, als gevolg van



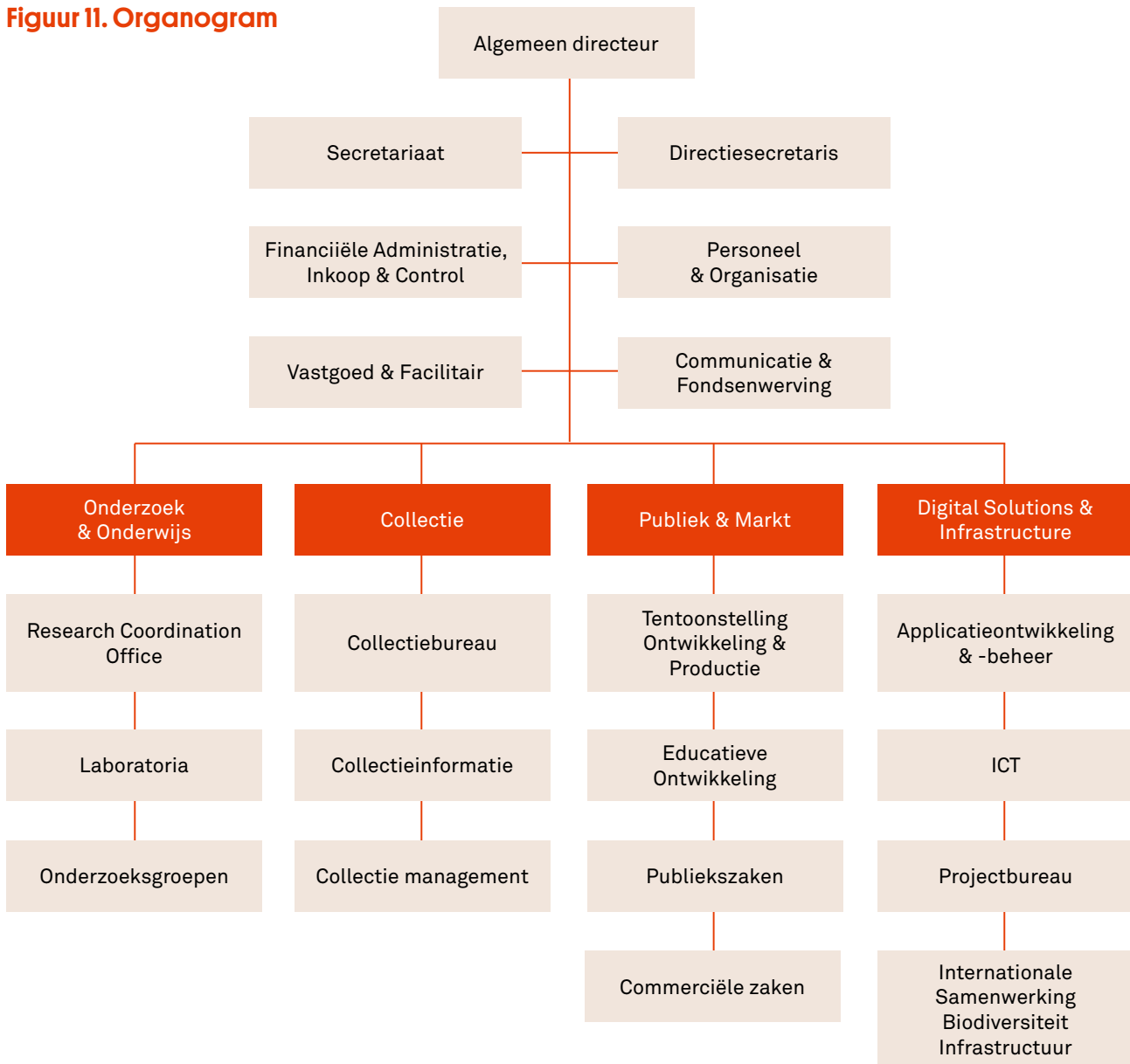
de opening van het nieuwe museum. Het aantal medewerkers in loondienst is gestegen van 264 fte in 2019 naar 305 fte in 2022. Onder de betaalden zijn iets meer mannen (53,8%) dan vrouwen. De leeftijdsopbouw onder de betaalden is evenwichtig te noemen. Ongeveer een derde van de onbetaalden is ouder dan 70 jaar. Zie voor uitgebreidere cijfers bijlage 1.

Het ziekteverzuim ligt in de verslagperiode 2019-2022 op gemiddeld 4,3%, waarbij het verzuim in de coronajaren ongeveer op 3% lag en in 2022 op ca. 6%. Momenteel ligt het op 5,3%.

##### Fair Practise Code

Naturalis geeft invulling aan het werkgever- en opdrachtgeverschap conform de waarden van de Fair Practice Code. Wij hanteren de wettelijke aanbestedingsregels en bij opdrachtverlening worden altijd heldere en eerlijke contracten afgesloten, waarbij expliciete afspraken worden gemaakt over eigenaarschap, bronvermelding en

**Figuur 11. Organogram**



rechtenafdracht. 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 werkkenden, ook indien deze een tijdelijke aanstelling hebben en/of onbetaald zijn, zoals bijvoorbeeld PhD's.

**Resultaat**

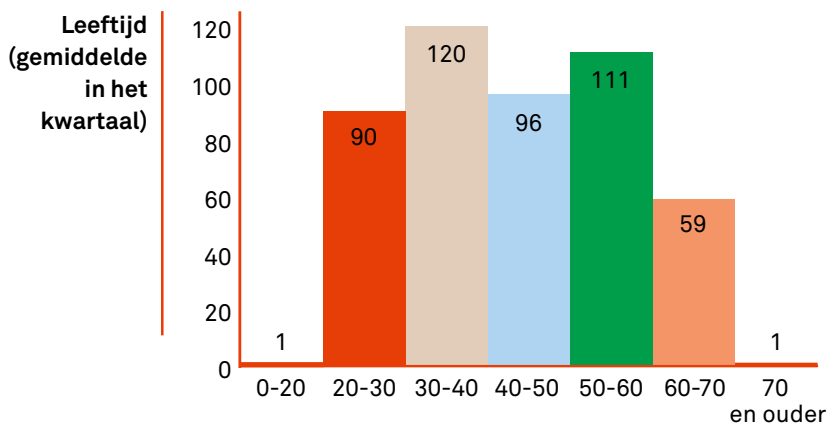
**Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)**

Regelmatig toetst Naturalis de tevredenheid van de medewerkers. Hierbij wordt gekeken naar betrokkenheid, werkgeverschap, engagement en alignment. Het [meest recente MTO](#) vond plaats in 2021. De resultaten wijzen uit dat de betrokkenheid van de medewerkers over het algemeen erg hoog is en de tevredenheid is hoger dan in vergelijkbare organisaties. Aandachtspunten zijn vooral de samenwerking tussen afdelingen en de interne communicatie. Om de interne communicatie te verbeteren is een maandelijks overleg ingesteld van alle afdelingshoofden en er zijn 'Naturalis draait door' bijeenkomsten (aanvankelijk online gestreamd) waarin actuele onderwerpen voor publiek kort worden besproken in een interview vorm. Ook

**Transitie sector Collectie**

De gehele sector Collectie heeft een transitie doorgemaakt naar een nieuw organisatiemodel, om invulling te geven aan de nieuwe werkwijze. Dit was een ingrijpende verandering, die ook veel tijd in beslag heeft genomen. Momenteel gebruiken we een groot digitaliseringsproject voor evaluatie van (implementatie van) de transitie waarbij aandacht is voor verdere standaardisatie van processen, het werken volgens procedures en het beleggen van verantwoordelijkheden bij de betreffende procesbeheerders.

**Figuur 12. Leeftijd betaalde medewerkers**



is een jaarlijks evenement opgezet waarbij medewerkers een 'werkbezoek' brengen aan de eigen organisatie en afdelingen hun werkzaamheden en jaarplannen presenteren. Ook binnen specifieke afdelingen zijn verbeteringen opgepakt.

**Evaluatie**

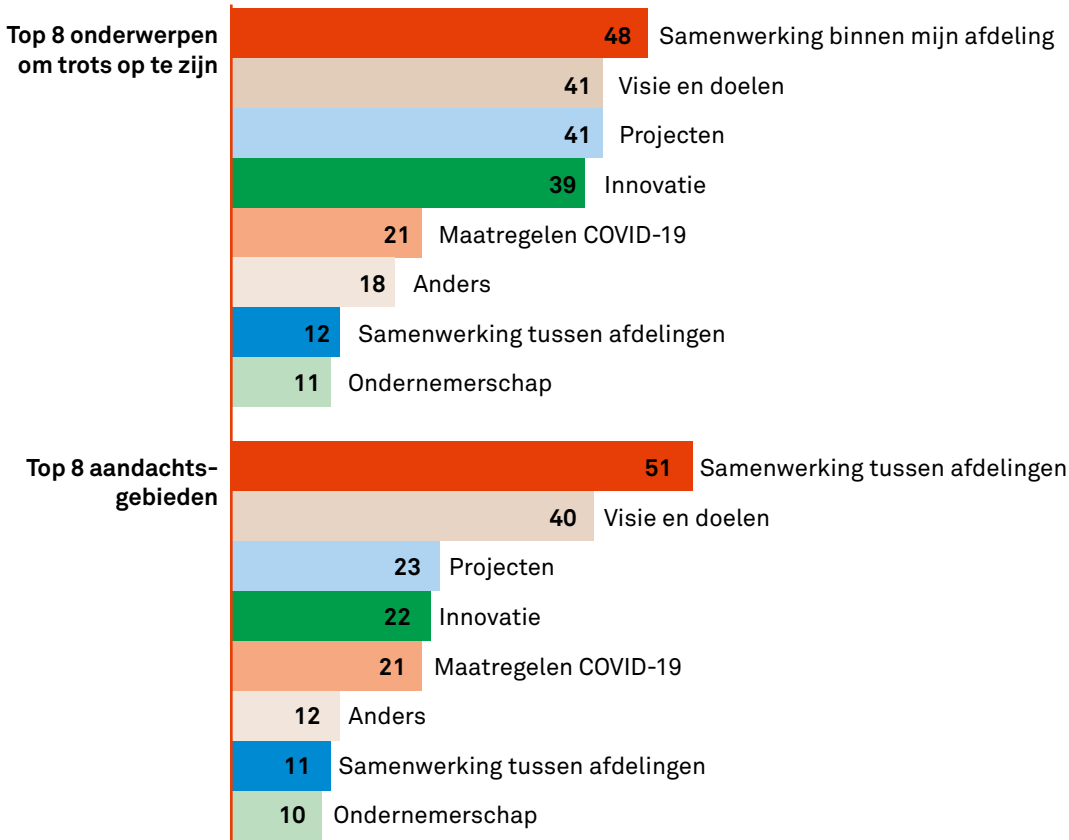
Veel mensen bij Naturalis zijn zeer begaan met de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. De grote betrokkenheid van het personeel bij de organisatie past daarbij en beschouwen we als een kracht. We ervaren dat dit helpt voor de aantrekkingskracht van Naturalis als werkgever. De krappe arbeidsmarkt wordt een steeds grotere uitdaging. Een groeiende categorie functies is moeilijk te vervullen door generieke schaarste enerzijds en de zwakke cao positie van Naturalis anderzijds. Er wordt veel aandacht besteed aan het versterken van het alignment door duidelijker aan te geven hoe afdelingen bijdragen aan het hogere doel van de organisatie.

Twee ontwikkelingen zijn van invloed geweest op de organisatie. Na het gereedkomen van de bouw en vernieuwing is de tijdelijke projectorganisatie die daarvoor was ingericht afgebouwd en is de organisatie meer toegespitst op de reguliere activiteiten. Parallel daaraan is het aantal onderzoeks(infrastructuur)programma's en -projecten toegenomen. Deze ontwikkeling heeft de organisatie voor uitdagingen gesteld. Er is geïnvesteerd in meerdere (nieuwe) functies die te maken hebben met het beheersen van de projecten. Het gaat hierbij om financiële medewerkers, maar ook om project- en programmaleiders en verschillende ondersteunende functies. Daarnaast is er voorzien in extra inzet op gebied van p&o, inkoop, juridische zaken en communicatie. Meer fundamenteel leidt de groei aan activiteiten en bijbehorende omvang van de organisatie ook tot de behoefte om de administratieve basisprocessen te herzien. De aanpak hiervan is in gang gezet en zal de komende tijd verder aandacht vragen.

**Tabel 6. Medewerkers naar contract (gemiddelde)**

	Jaar (aantal)							
	2019		2020		2021		2022	
	Aantal	% aantal	Aantal	% aantal	Aantal	% aantal	Aantal	% aantal
Loondienst	304	33%	315	35%	325	35%	358	35%
Payroll en uitzend	23	2%	30	3%	26	3%	35	3%
Inhuur, ZZP en gedetacheerd	43	5%	36	4%	40	4%	44,25	4%
PW (Participatiewet)	12	1%	11	1%	10	1%	10	1%
Extern gefinancierd	144	15%	18	2%	17	2%	30	3%
Medewerkers onbetaald werk	402	43%	443	49%	435	47%	449	44%
Stagiair / Student	0	0%	59	6%	71	8%	89	9%
<b>Totaal</b>	<b>927</b>	<b>100%</b>	<b>911</b>	<b>100%</b>	<b>924</b>	<b>100%</b>	<b>1015</b>	<b>100%</b>

**Figuur 13. Onderwerpen genoemd door medewerkers in MTO 2021**



## Faciliteiten, huisvesting en ict

### Ambitie 2021-2024

Het vernieuwde en duurzamere gebouw omvat alle belangrijke faciliteiten onder één dak. We zorgen ervoor dat de faciliteiten nog beter worden afgestemd op onze behoeftes en die van onze bezoekers. We zullen duurzaamheid omarmen in onze bedrijfsvoering. Voor onze grote ambities op gebied van biodiversiteitsdata, maar ook voor het almaar groeiende gebruik van grote informatiestromen in onderzoek, beschikken we over een omvangrijke ICT infrastructuur.

### Uitwerking

#### Huisvesting en ICT

Tussen 2016 en 2019 is de bestaande accommodatie geheel casco gerenoveerd en fors uitgebreid. Alleen de collectietoren is daar niet in meegenomen, maar de installaties daarvan zijn of worden op korte termijn vervangen. Daarmee beschikt het instituut over een vrij nieuw en ook relatief energiezuinig gebouw. Tijdens corona was het lastig om de gebouwen technisch en procesmatig in te regelen. Pas in 2022 is er voldoende ervaring opgedaan om zaken aan te passen.

Om aan de IT behoeften van de verscheidenheid aan activiteiten die Naturalis ontplooit tegemoet te komen,

beschikt Naturalis over een moderne IT-infrastructuur met bijbehorende dienstverlening. De afgelopen jaren is de sector Digital Solutions and Infrastructures (DSI) hierop toegespitst. Deze kent daarvoor de volgende indeling:

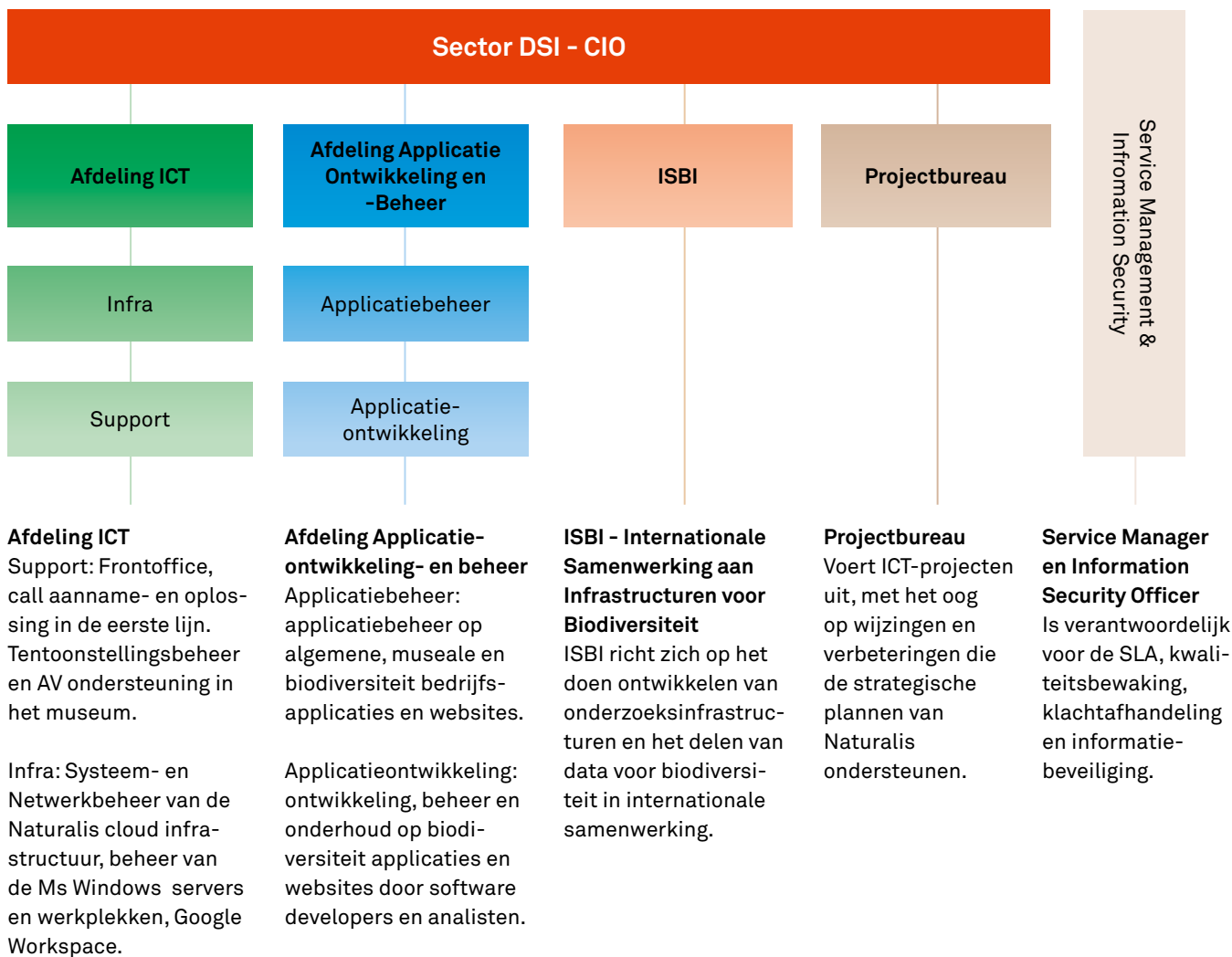
### Resultaten en evaluatie

De accommodatie voldoet uitstekend en scoort ook qua duurzaamheid goed (zie ook themahoofdstuk Duurzaamheid). Aandachtspunt is intussen de groei van de organisatie en de behoefte aan bij gewijzigd gedrag passende werkplekken. Denk hierbij aan dingen als meer plekken om te kunnen videovergaderen. Ook is er nog een uitdaging met de behoefte aan parkeergelegenheid voor zowel fietsen als auto's, afgezet tegen de nog steeds bestaande wens om naast het museum een grote educatieve tuin aan te leggen. Inmiddels ligt er een plan voor de aanleg van een parkeergarage nabij Naturalis, passend in de behoefte van de gemeente om de binnenstad te ontlasten.

De IT organisatie staat. Grote uitdagingen op IT gebied zijn cybersecurity, datamanagement en personeelsbehoefte. Voor de eerste twee wordt nauw samengewerkt met SURF. IT personeel is schaars, waarbij Naturalis qua arbeidsvoorwaarden een matige concurrentiepositie heeft. Werving krijgt extra aandacht en ook aan interne training wordt gewerkt.



**Figuur 14. Sector Digital Solutions and Infrastructures (DSI)**



# Thema

# Duurzaamheid

Duurzaamheid was een nadrukkelijk aandachtspunt bij de uitbreiding en renovatie van de huisvesting. In de nieuwbouw en de renovatie van het oude gebouw hebben we een paar grote stappen kunnen zetten. We zijn van het gas af en er is fors geïnvesteerd in duurzaamheid in de vorm van warmte/koude opslag, restwarmte en zonnepanelen. Voor verwarmingsdoeleinden kan hiermee in de behoefte worden voorzien. Het gebouw heeft het duurzaamheidscertificaat A++ gekregen. De klimatisering van de collectie en de museumzalen kost echter nog steeds veel meer elektriciteit, dan we in het gebouw zelf kunnen opwekken. Daarom zijn we op dit moment in gesprek met een consortium om te investeren in de bouw van windmolens op zee om ons gebruik volledig te compenseren.

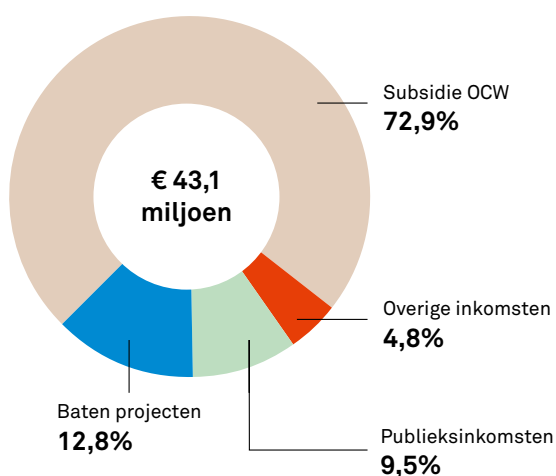
Daarnaast is gestart met een programma om duurzaamheid in de werkprocessen beter in te bedden. Hiervoor is een 'green team' opgezet om initiatieven te nemen en deels uit te voeren. Bewustwording is een belangrijk onderdeel hiervan, om medewerkers bewust te maken van hun gedrag. Bij het doen van inkopen is duurzaamheid een belangrijk criterium, ook is gekeken naar de logistieke processen om het aantal bewegingen van vervoerders terug te dringen en naar de afvalstromen. Het laboratorium kent veel verbruiksgoederen. Hier wordt onderzocht hoe deze kunnen worden verminderd en/of duurzamer kunnen worden.

Onze onderzoekers werken op de verste uithoeken op aarde en wij willen dat onderzoek kunnen voortzetten. De voetafdruk van die reizen gaan we compenseren met de aankoop van carbon credits, die garanderen dat de geproduceerde CO<sub>2</sub> voor ten minste 100 jaar ondergronds wordt opgeslagen.

# Financiën

## Financiële structuur

Figuur 15. Gemiddelde baten 2019-2022



### Baten

#### Eerste geldstroom

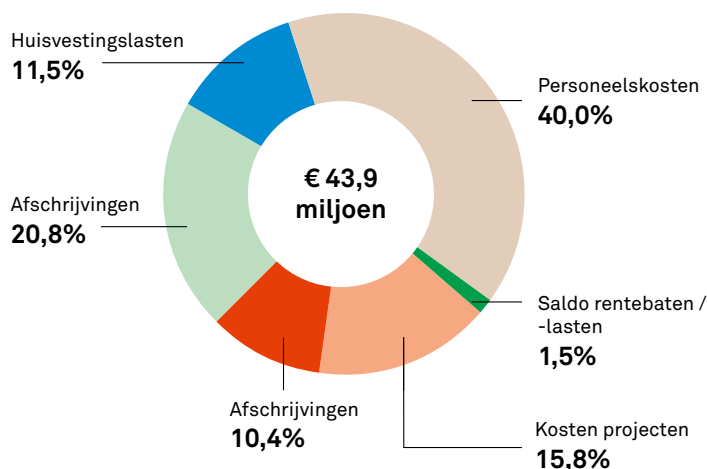
Naturalis ontvangt van de rijksoverheid structureel subsidie uit de Erfgoedwet voor huisvesting, collectie-taken en publiekstaken (23 miljoen euro) en op grond van het wetenschapsbeleid, voor basis onderzoeks- en onderwijstaken (7 miljoen euro).

#### Tweede en derde geldstroom

Voor onderzoeks- en onderzoeksinfrastructuurprojecten heeft de stichting gemiddeld per jaar 5,5 miljoen euro aan tijdelijke subsidies toegekend gekregen uit, vooral, NWO- en Europese onderzoeksmiddelen. Voor de publieks-activiteiten zijn de opbrengsten uit fondsenwerving (Mondriaan Fonds, Vriendenloterij en diverse andere) uitstekend te noemen. Daar staat tegenover dat het instituut relatief bescheiden bijdragen uit sponsoring kent, al zijn er enkele langjarige samenwerkingen met o.a. Ahold en Weleda.

De directe eigen inkomsten hangen voornamelijk samen met het bezoek aan het museum en omvatten naast entreegeld, omzet uit de winkel, horeca en parkeren (publieksinkomsten). Jaarlijks in totaal ca. 4 miljoen euro. Daarnaast zijn er overige inkomsten, bijvoorbeeld

Figuur 16. Gemiddelde lasten 2019-2022



uit verhuur van tentoonstellingen en uit consultancy opdrachten. Daartoe behoren opdracht op het gebied van museum- en tentoonstellingsontwikkeling, maar ook opdrachten voor biodiversiteitsinventarisaties voor beleid. Vooral die laatste activiteit groeit. Dit was gemiddeld 2 miljoen euro.

### Lasten

Personeelslasten vormen de grootste post (gemiddeld 17 miljoen euro), gevolgd door huisvestingslasten en kosten projecten. Die laatste post is gestegen van afgerond € 5 miljoen (10% van de lasten) naar € 10 miljoen (16%), hetgeen vooral een gevolg is van het toegenomen aantal EU- en NWO projecten.

## Continuïteit

De financiering kent twee structurele tekortkomingen die een groot risico vormen voor de continuïteit van de stichting:

1. geen structurele loon- en prijsbijstelling eerste geldstroom onderzoek (OWB) subsidie van OCW;
2. structureel te lage subsidie voor collectiebeheer bij de gegeven taakstelling.

**Tabel 7. Ontwikkeling baten en lasten 2019-2022**

(x € 1.000)	2019	2020	2021	2022
<b>Baten</b>				
Publieksinkomsten	3.202	3.540	3.597	6.096
Overige inkomsten	1.005	2.280	1.868	3.078
Subsidie OCW	30.506	30.778	31.569	32.793
Baten Projecten	4.822	4.492	5.687	7.040
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	16.408	16.776	16.935	20041
Huisvestingslasten	6.030	4.558	4.383	5299
Overige lasten	16.144	6.398	6.833	7230
Afschrijvingen	3.077	4.960	4.987	5181
Kosten Projecten	4.918	6.306	6.541	9922
<b>Saldo rentebaten/ -lasten</b>	<b>708</b>	<b>695</b>	<b>694</b>	<b>550</b>

#### Geen indexatie OWB subsidie onderzoek en infrastructuur

Sinds 2013 is wetenschappelijk onderzoek dat voorheen aan Nederlandse universiteiten plaatsvond, ondergebracht bij Naturalis. Het instituut geeft hiermee invulling aan de taakstelling van nationale onderzoeksinfrastructuur voor biodiversiteitsonderzoek. De subsidie voor deze taakstelling is in 2014/2015 met 10 procent gekort en vervolgens ook niet structureel geïndexeerd. De facto is daarmee structureel 1,7 miljoen euro bezuinigd op de subsidie voor één van de basistaken van Naturalis.

#### Te weinig subsidie collectietaak

Zoals hierboven (zie blz. 21) beschreven is er sprake van forse behoudsachterstanden in de collectie. In 2021 is de problematiek in kaart gebracht. Zie [Kopie van Naturalis 221212\\_Collectie\\_achterstanden\\_v2.0.pdf](#). Voor het wegwerken van de achterstanden is enig extra geld vrijgemaakt door het ministerie<sup>4</sup>, maar daarmee is het onderliggende probleem nog niet opgelost. De kosten voor adequaat collectiebeheer liggen namelijk structureel ca. 1 miljoen euro per jaar hoger dan er nu aan kan worden besteed. Daarbij moet in aanmerking worden genomen dat nu al jaarlijks ca. 3 miljoen euro uit de inkomsten uit publieksactiviteiten wordt aangewend voor de collectietaak.

#### Inkomsten publieksactiviteiten ingezet voor andere taken

De vraag die zich opdringt, is hoe Naturalis ondanks een jaarlijks tekort op de bekostiging van de wettelijke taken ter hoogte van 2,7 miljoen euro toch in staat is gebleken

4. OCW heeft voor 2023 en 2024 € 3,6 miljoen vrijgemaakt voor het inlopen van de achterstanden. Daarnaast is € 5,6 mln. gereserveerd in afwachting van de resultaten van nader onderzoek naar de toereikendheid van de basisfinanciering van Naturalis.

om die taken uit te blijven voeren. Bij collectie zien we dat het niet lukt om de taken goed uit te voeren, daar lopen de achterstanden op. Bij de andere taken is het tekort opgevangen door middelen over te hevelen uit de inkomsten aan de kant van het museum (kruissubsidie) en door te bezuinigen op de overhead van het instituut. In de praktijk zien we dat de overhead bij Naturalis achterblijft bij de groei van de primaire taken. De effecten daarvan worden inmiddels zichtbaar in de praktijk.

#### Dreigend tekort voor publiekstaak

Met de inkomsten uit het museum kunnen we nu kosten dekken uit andere basis activiteiten. Maar de verwachting is dat de bezoekersaantallen op termijn weer zullen dalen. Verder zullen de uitgaven voor het museum de komende jaren gaan stijgen wanneer de exposities moeten worden gemoderniseerd en door tijdelijke tentoonstellingen, aankopen en andere activiteiten het aantal bezoekers op peil gehouden moet worden. De inkomsten en uitgaven voor het museum zullen dan weer met elkaar in balans komen waardoor er geen financiële ruimte meer is voor het aanvullen van tekorten bij andere onderdelen van het instituut.

#### Onderzoek toereikendheid subsidie is voor wettelijke taken

Wij vinden het principiële onjuist dat subsidie voor wettelijke basistaken structureel voor een deel moet worden aangevuld met subsidie en publieksinkomsten uit de (eveneens wettelijke) publiekstaak. De problematiek is onder de aandacht gebracht van OCW. Dit heeft ertoe geleid dat er in opdracht van het departement een onafhankelijk 'toereikendheidsonderzoek' wordt uitgevoerd naar de bekostiging van de basistaken. Resultaten van dit onderzoek worden eind 2023 verwacht.

# Toekomst en vitaliteit

## Waar staat Naturalis nu

Het gaat goed met Naturalis! Het museum is een succes; de bezoekaantallen zijn hoger dan ooit - de prognose voor 2023 is 550.000 bezoeken. Met ARISE en DiSSCo staan grote strategische infrastructures stevig op de rails en zijn nieuwe elementen (BGE) in opbouw. We hebben meer grip gekregen op het collectiebeheer. De maatschappelijke activiteiten ontgroeien de pioniersfase. De positie van Naturalis als nationaal museum en onderzoeksinstituut voor biodiversiteit wordt alom erkend en dat leidt er ook toe dat steeds vaker een beroep wordt gedaan op onze kennis, ook door maatschappelijke organisaties, overheden en het bedrijfsleven.

Naturalis heeft laten zien dat het zich weet aan te passen aan de maatschappelijke ontwikkelingen en zal dat blijven doen. Belangrijk is daarbij wel de voorwaarde dat de eerste geldstroom bekostiging van de wettelijke taken collectiebeheer en onderzoek structureel wordt verhoogd.

## De balans in de realisatie van strategische doelstellingen

### We versnellen het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit

- + ARISE en DiSSCo (en andere projecten) liggen op schema
- + Naturalis zeer succesvol in het opzetten van 2e en 3e geldstroom projecten
- + succesvolle rol als opleider PhD's en studenten
- + leidende rol in de wereld van de biodiversiteitsinformatie (NLBIF, GBIF etc)
- + sterke groei onderzoek in opdracht
- erkenning positie als kennisinstelling in nationale wetenschappelijke landschap tussen grote clusters universiteiten, KNAW/NWO en TO2
- basissubsidie wordt niet geïndexeerd, de facto een bezuiniging op taxonomisch onderzoek

### We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

- + collectie is digitaal toegankelijk en goed gehuisvest
- + collectiescan heeft zich bewezen als goed instrument voor beheer

- + gebruik collectie(informatie) is groot
- er zijn urgente achterstanden in behoud en beheer
- er is structureel te weinig geld voor adequaat beheer

### Wij maken iedereen verliefd op de natuur

- + prijswinnend en druk bezocht museum met relatief laag opgeleid familiebezoek
- + hoge waardering bezoekers
- + zeer compleet educatief aanbod
- + educatie in de (achterstands)wijk en online veel gebruikt
- + maatschappelijk invloedrijke activiteiten met veel bereik / impact, bv. JongerenXNaturalis, samenwerking Albert Heijn, Bijentellingen.
- +/- werken aan innovatieve manieren om jonge stedelijke doelgroep te bereiken (als alternatief voor Sapiens)
- biodiversiteitstuin naast het gebouw als aanvulling op de exposities nog niet gerealiseerd

### We zijn een flexibele en duurzame organisatie

- + moderne gebouwen en faciliteiten
- + bedrijfsvoering, IT en financiën over het geheel op niveau
- +/- diversiteit en inclusie nog verder actief beleid voor nodig
- +/- grote slag geslagen in duurzaamheid, doorwerken aan details
- groei organisatie vraagt (te)veel van P&O, strategisch personeelsbeleid is onvoldoende van de grond gekomen
- systematisch gebruik van bedrijfsinformatie voor planning en verantwoording kan beter

### Kansen

- Naturalis verkeert in een uitstekende positie om de toekomstige maatschappelijke opgaven op gebied van biodiversiteit aan te gaan. De behoefte aan kennis op dit terrein wordt steeds breder gevoeld. Met steeds strengere eisen aan organisaties om zich te verantwoorden over hun impact op klimaat en natuur, groeit de vraag naar informatie en deskundigheid waarover Naturalis beschikt.
- Voor onderzoek(sinfrastructures) verwachten we succesvol te kunnen blijven in het werven van tijdelijke subsidies. Naturalis heeft zich hier bewezen.



- De urgentie om iets te doen leeft breed in de samenleving en in de eigen organisatie. Naturalis heeft de mogelijkheid om grote groepen in de maatschappij te bereiken met een begrijpelijk verhaal. Het museum kan mensen betrekken en voorlichten, maar ook helpen om in actie te komen.
- Het succes van het museum betekent niet dat we achterover leunen. Het is belangrijk om het opgebouwde publieksbereik vast te houden, maar we zullen ook gehoor moeten geven aan de urgente vragen die de biodiversiteitscrisis stelt. Wij stellen onszelf bijvoorbeeld de vraag hoe we in de tentoonstellingen aandacht kunnen besteden aan de biodiversiteitscrisis zonder het concept 'liefde voor de natuur' fundamenteel aan te tasten. Of hoe Naturalis steviger stelling kan nemen in het debat zonder zijn politieke neutraliteit te verliezen.
- Kolonialisme en slavernij zijn voor de nederlandse musea belangrijke thema's. We leren en experimenteren hoe we dat in relatie tot de hoofdboodschap van Naturalis (biodiversiteit) vorm geven en hoe we ons positioneren in een fel en sterk gepolariseerd nationaal maatschappelijk debat.

#### Uitdagingen

- Het vraagstuk omtrent de basisfinanciering voor de wettelijke taken is een groot probleem. Dit heeft grote gevolgen op de langere termijn. Het inhalen van de achterstanden (en voorkomen van nieuwe) bij collectiebeheer is een monumentale opgave.
- Naturalis heeft nationaal en internationaal een leidende positie opgebouwd en is inmiddels een uniek en innovatief knooppunt van biodiversiteitsdata. De

toekomstige beleidsmatige en financiële steun van het ministerie van OCW en NWO zal onmisbaar zijn voor het handhaven van deze positie

- Ook de krappe arbeidsmarkt wordt een steeds grotere uitdaging. Een groeiende categorie functies is moeilijk te vervullen door generieke schaarste enerzijds en de zwakke cao positie van Naturalis anderzijds. Capaciteit voor en inrichting van bedrijfsprocessen (financieel, personeel en facilitair) vraagt om versterking en aanpassing om mee te kunnen groeien met de primaire processen. Toenemende administratieve last en verantwoordingsdruk spelen hier ook een rol.

## Contouren nieuwe strategie

Voor de uitwerking van de strategie 2025-2028 is een eerste verkenning gedaan. De komende maanden zal dit proces verder gestalte krijgen, waarbij nadrukkelijk de gehele organisatie zal worden betrokken. De contouren van de strategie voor de komende jaren zijn al enigszins zichtbaar. Deze bewegen zich langs de volgende lijnen.

#### De stem van de biodiversiteit

We komen op voor de biodiversiteit. We vertellen het verhaal, we leggen uit, we interpreteren de crisis, we voelen ons aangesproken en bieden antwoorden en perspectief. We agenderen en stellen vragen. Dit doen we in het volle licht van het maatschappelijk veld. De stappen die we hebben gezet naar een actievere houding in het debat, worden toegejuicht. Op deze lijn willen we verder gaan, zonder de wetenschappelijke basis uit het oog te verliezen.



Concreet werken we aan het vernieuwen van onze biodiversiteitscampagne waarbij we nadrukkelijker het debat opzoeken, hetzij door deelname, hetzij zelf georganiseerd. Samenwerking met partners, waaronder partijen als Extinction Rebellion, is ook een speerpunt.

#### **Het beste natuurhistorisch museum van Europa**

Het museum, in de breedste zin van het woord, inclusief alle public engagement activiteiten, is de beste manier om een breed publiek te bereiken met ons verhaal. We gaan in het museum en met onze publieksactiviteiten maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat een breder publiek wordt bereikt. We gaan werken aan betere toegang voor mensen met een beperking. We gaan thema's zoals de biodiversiteitscrisis en koloniaal verleden verder oppakken en zullen meerstemmigheid als perspectief kiezen. Actualiteit en verdieping krijgen meer aandacht.

Concreet werken we aan het verbeteren van de vaste presentatie en aan nieuwe (tijdelijke) tentoonstellingen over Triceratops (2024) en Suriname (2025). De activiteiten onder het begrip public engagement maken we effectiever door een betere afstemming en een krachtiger uitvoering. Ook zullen we het publieksonderzoek weer grondig oppakken.

#### **Wetenschap voor beleid**

We werken verder aan het bouwen en doen gebruiken van een formidabele wetenschappelijke onderzoeksinfrastructuur die we niet alleen beschikbaar maken, maar ook zelf inzetten. Meer dan in het verleden willen we onze kennis inzetten voor toepassingen in beleidsvragen en vragen uit het bedrijfsleven. We zullen daarom ook een

groter accent leggen op onderzoek naar de Nederlandse biodiversiteit en het gebruik van AI. Niet alleen in opdracht, maar ook op eigen initiatief zullen we actuele informatie kunnen leveren over de toestand van de natuur in Nederland.

Concreet gaan we werken aan het op eigen initiatief uit te brengen rapporten, die informeren en signaleren. Naast uitbreiding van databeheer zetten we ook in op het aanleggen van nieuwe soorten collecties: weefselbank (biobanking), het bewaren van producten die herbruikbaar zijn voor moleculair onderzoek en het bewaren van ecologische monsters.

#### **Next level organisatie**

We creëren nieuw leiderschap, verbeteren onze processen en werken aan een nieuwe cultuur.

Diversiteit, inclusiviteit en duurzaamheid staan voorop in de breedte van onze activiteiten: in programmering, publieksbeleid, personeelsbeleid, facilitair beleid en in onze samenwerkingen.

Verdere groei vraagt om een investering in de kwaliteit van de organisatie, met name het middel management, alsook een investering in de ondersteunende bedrijfsvoering (de pofach). Maar het vraagt ook aanpassing van de werkprocessen.

Concreet werken we aan de invoering van strategische personeelsplanning, betere interne communicatie, versterking van ERP-automatisering en aanpassingen aan de huisvesting. De behoeften daarvoor worden op dit moment geïnventariseerd.

Deze zelfreflectie is een moment om uit te stijgen boven de waan van de dag. Het biedt overzicht over waar je staat en perspectief op wat er aan de horizon ligt.

# Tot slot

De blik terug vervult ons met trots. Trots over wat we bereikt hebben, trots over de enorme verscheidenheid aan activiteiten die we op een hoog niveau realiseren en trots op de impact die we daarmee hebben. Met het museum, de educatie en de publieksactiviteiten hebben we een groot bereik en raken we een breed publiek. De relevantie van de collectie is vanwege de maatschappelijke transitieopgaven groter dan ooit. We lopen voorop in het ontwikkelen van een onderzoeksinfrastructuur met biodiversiteitsdata gericht op concrete toepassingen. Ons wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd op topniveau en biedt kennis en oplossingen rondom klimaat en biodiversiteitsraagstukken aan overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Vooruitkijkend, zijn er wel zorgen. De middelen om de rijkscollectie te onderhouden zijn structureel te laag, waardoor terugkerende achterstanden onvermijdelijk zijn. Het ontbreken van structurele indexatie van de basissubsidie voor onderzoek is de facto een jaarlijkse bezuiniging en vormt een serieuze bedreiging voor de continuïteit van het onderzoek naar biodiversiteit.

Nog verder vooruit zien we dat onze leefomgeving onder druk staat. Ook binnen onze organisatie leeft de breed gedeelde zorg over de toestand van onze planeet. Maar tegelijk hebben we volop vertrouwen in onze kracht en mogelijkheden om daar iets aan te doen.





# Bijlagen

- [1. Statuten](#)
- [2. Reglement Raad van Toezicht](#)
- [3. Directiereglement](#)
- [4. Profiel RvT](#)
- [5. Strategisch Plan 2021-2024](#)
- [6. Meerjaren onderhoudsplan](#)
- [7. Collectieplan](#)
- [8. Rapportage collectieachterstanden](#)
- [9. Medewerkerstevredenheidsonderzoek](#)
- [10. Overzicht personeel aantallen en samenstelling](#)
- [11. Jaarverslagen en jaarrekeningen](#)
- [12. Bezoekersonderzoek rapporten](#)
- [13. SEP evaluatie](#)
- [14. Rapporten Inspectie Overheidsinformatie en erfgoed](#)

