

Naturalis Biodiversity Center

Verantwoording 2025

Bestuursverslag
Jaarrekening



Inhoud

1.	Bericht van de raad van toezicht	4
1.1	Toezicht in 2025	4
1.2	Samenstelling en werkwijze	4
1.3	Leden raad van toezicht en nevenfuncties per einde 2025	5
1.4	Rooster van aftreden	7
1.5	Vergaderingen	7
1.6	Commissies	7
1.7	Goed bestuur	7
2.	Bestuursverslag	9
2.1	Onze impact in 2025	9
2.2	Governance	10
2.3	Ondernemingsraad	10
2.4	Scientific advisory board	11
2.5	Verbonden partijen	12
3.	Missie en strategische ambities	13
3.1	Missie	13
3.2	Ambities	13
4.	We versnellen innovatief biodiversiteitsonderzoek en de bouw van daarvoor benodigde onderzoeksinfrastructuren	14
4.1	Onderzoek en onderwijs op topniveau, met aandacht voor Nederland	14
4.2	Bouwen aan een infrastructuur voor een massale versnelling van soortenkennis	20
4.3	Behouden en verhogen van de waarde van de collectie	22
4.4	NLBIF	25
5.	We inspireren mensen om zich in te zetten voor een biodiversiteitspositieve samenleving	28
5.1	Bezoekerscijfers, bereik en deelname	28
5.2	Behouden en versterken kerndoelgroepen families en scholen	29
5.3	Publieke betrokkenheid (public engagement)	30
5.4	Invloed op beleid (public affairs)	31
5.5	Development	32
6.	We investeren in een wederzijds betrokken en duurzame organisatie	33

6.1	Vitale, betrokken medewerkers die voldoende zijn toegerust om hun werk te doen	33
6.2	Een soepel samenwerkende organisatie, met een duidelijke rolverdeling	37
6.3	In alle opzichten een aantoonbaar duurzame, diverse en inclusieve instelling	38
7.	Financiële resultaten	41
7.1	Exploitatieresultaat	41
7.2	Financiële positie	41
7.3	Continuïteit en risicobeheersing	43
8.	Toepassing governance codes	51
8.1	Governance code cultuur	51
8.2	Code Culturele Diversiteit en Inclusie	52
8.3	Fair Practice Code	53
8.4	Bezoldiging	53
9.	Fiscale positie	54
10.	Jaarrekening	55
10.1	Balans (na resultaatverwerking)	55
10.2	Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening	56
10.3	Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening	57
10.4	Kasstroomoverzicht	58
10.5	Algemene grondslagen van de jaarrekening	59
10.6	Waarderingsgrondslagen	59
10.7	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	60
10.8	Toelichting op de balans	62
10.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	67
10.10	Niet in de balans opgenomen activa	68
10.11	Verbonden partijen	68
10.12	Toelichting exploitatierekening	69

1. Bericht van de raad van toezicht

1.1 Toezicht in 2025

Na ruim 14 jaar te hebben gefloreerd onder leiding van Edwin van Huis, verwelkomde de stichting in 2025 een nieuwe algemeen directeur: Marcel Beukeboom nam met ingang van 8 september het stokje over. Edwin van Huis nam afscheid in verband met het bereiken van de pensioenleeftijd. Hij kon terugkijken op een periode waarin hij Naturalis letterlijk en figuurlijk op de kaart heeft gezet. Het prachtige gebouw is daar een zichtbaar resultaat van, maar ook inhoudelijk en als organisatie heeft Naturalis zich onder zijn leiding tot een topinstituut ontwikkeld. Wij zijn Edwin zeer dankbaar voor zijn belangrijke aandeel in de geschiedenis van Naturalis.

De opvolging was een belangrijk aandachtspunt in de werkzaamheden van de raad van toezicht. Na een zorgvuldige procedure, waarbij de ondernemingsraad en de hele organisatie werden betrokken, heeft de raad Marcel Beukeboom aangesteld als algemeen directeur-bestuurder.

De raad is verheugd te zien dat de stichting in 2025 haar maatschappelijke en wetenschappelijke positie verder heeft verstevigd. Met een recordaantal van ruim 541.000 bezoekers en een sterke internationale reputatie op het gebied van onderzoeksfinanciering, kijkt de raad terug op een succesvol jaar. Bijzondere waardering is er voor de afronding van de eerste fase van het collectieproject CollAction en de zorgvuldige wijze waarop invulling is gegeven aan dekolonisatie binnen het collectiebeleid.

De raad heeft in 2025 nauwlettend toegezien op de nodige professionalisering van de interne processen en de focus op een duurzame bedrijfsvoering. De organisatie bevindt zich hiermee in een goede positie om haar rol als betrouwbare bron in de biodiversiteitscrisis ook op de lange termijn te borgen.

1.2 Samenstelling en werkwijze

De samenstelling en taken van de raad zijn vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in een reglement waaraan ook het profiel van de raad is gekoppeld. Op basis daarvan stelt de raad van toezicht profielschetsen op voor zijn individuele leden en gaat periodiek, doch in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature, in een vergadering van raad en algemeen directeur na of deze nog voldoen en stelt deze zonodig bij gelet op de actuele omstandigheden.

In 2025 is voorzitter Arjen Dorland afgetreden in verband met bereiken van de maximale zittingsduur. Robert-Jan Smits is door de raad verkozen als nieuwe voorzitter. Peter de Ruiter is afgetreden aan het einde van de eerste termijn. Robert-Jan Smits en Taco Zimmermann zijn herbenoemd voor een tweede termijn. Per 24 juni is Sjoukje Heimovaara benoemd als lid voor de eerste termijn.

In alle gevallen is de (her)benoeming getoetst aan de profielschets en zijn de relevante bepalingen van de Governance Code Cultuur in acht genomen. De leden van de raad hebben recht op een onkostenvergoeding van € 100 per bijgewoonde reguliere raadsvergadering. Hiervan is geen gebruik gemaakt. Daarnaast stelt de stichting elk lid een individueel lidmaatschap van International Council of Museums (ICOM) ter beschikking.

1.3 Leden raad van toezicht en nevenfuncties per einde 2025

Robert-Jan Smits (1958), voorzitter

Lid Curatorium VNO-NCW;
Lid Commissie Nationaal Groeifonds;
Voorzitter bestuur Nether-ER;
Lid Senat Leibniz Gemeinschaft Berlin;
Lid Hochschulrats der Ludwig-Maximilians-Universität, München;
Lid Board of Trustees of the Cyprus Research and Educational Foundation (CREF);
Lid Icelandic Science and Innovation Council;
Lid International Advisory Board of the Research Council of Norway (RCN).

Anna Chernilovskaya (1983)

Chief Information Officer ONVZ;
Lid raad van toezicht, tevens lid auditcommissie, Hogeschool Leiden.

Sjoukje Heimovaara (1965)

Voorzitter raad van bestuur van Wageningen University & Research (WUR), tevens van Wageningen Research Holding B.V., Wageningen Universiteit Holding B.V.
12.3 SDG Champion;
Lid van de Scientific Advisory Committee of the UN Food System Coordination Hub;
Lid van het comité van aanbeveling van Museum Staal;
Lid van het comité van aanbeveling van Varsity;
Voorzitter 4TU. Federatie tevens van; Stichting Financieel beheer Federatie 4 Technische Universiteiten
Lid raad van toezicht Stichting JanIngenHousz Institute;

Diederik Samsom (1971)

Voorzitter raad van commissarissen Gasunie;
Lid Advisory Board Elysian Aircraft;
Lid Advisory Board Return Energy;
Lid Advisory Board Greenenergy Egypt;
Lid Advisory Board Eqolilibrium;
Lid Sustainability Advisory Board Van Oord;
Voorzitter TKI bouw en techniek;
Ambassadeur coalitie Anders Reizen;
Chair advisory board Climate Group Europe;
Lid van de advisory board CarbonX;
Advisor to Puro.Earth.

Kim Smit (1970), vicevoorzitter, voorzitter auditcommissie, lid remuneratiecommissie

Commissaris, voorzitter commissie Kwaliteit en Publiek belang, lid auditcommissie BDO Nederland;
Commissaris en voorzitter auditcommissie B&S Group SA en B&S Investments BV;
Lid raad van toezicht en lid auditcommissie Stichting Pantein;
Lid raad van toezicht Stichting Essure Claims;
Commissaris, voorzitter auditcommissie, lid HR & Governance commissie NRG Pallas B.V.;
Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Jong JGZ;
Niet-uitvoerend bestuurder Stichting Institute for International Criminal Investigations Foundation;
Niet-uitvoerend bestuurder Stichting Infect-NL;
Lid raad van toezicht Stichting Biomedical Primate Research Center;

Voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Numerus Clausus;
Lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie Stichting Nederlands Openlucht Museum;
Lid raad van toezicht Stichting Regionale Omroep West.

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

Founding partner/notaris NewGround Law;
DGA W.L. Lothlaan B.V.;
Mentor Women Leadership Programme.

Taco Zimmerman (1969)

Algemeen directeur AVROTROS;
Algemeen bestuurslid Stichting Por Eso!.

De nevenfuncties van de in het verslagjaar afgetreden leden Arjen Dorland en Peter de Ruiter zijn bekend bij de organisatie.

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

1.4 Rooster van aftreden

	Aangetreden	Einde eerste termijn	Einde tweede termijn
Robert-Jan Smits	12 juli 2021	12 juli 2025	12 juli 2028
Anna Chernilovskaya	6 juni 2020	6 juni 2024	6 juni 2027
Sjoukje Heimovaara	24 juni 2025	24 juni 2029	24 juni 2032
Diederik Samsom	1 januari 2024	1 januari 2028	1 januari 2031
Kim Smit	21 maart 2019	21 maart 2023	15 april 2026
Cynthia de Witt Wijnen - Guman	24 september 2020	24 september 2024	24 september 2027
Taco Zimmerman	12 oktober 2021	12 oktober 2025	12 oktober 2028

1.5 Vergaderingen

Naast de overleggen die de raad onderling heeft gevoerd in relatie tot de opvolging van de algemeen directeur, vergaderde de raad in 2025 vier maal met de bestuurder. Vast onderwerp van elke vergadering is een terugblik op het voorgaande kwartaal en een prognose voor de resultaten per einde jaar. Het toezicht omvat ook het risicomanagement, waarbij de aandacht van de raad in het bijzonder uitgaat naar de onderwerpen die in het bestuursverslag zijn genoemd, met nadruk op het welzijn van de medewerkers, de financiële en cybersecurity beheersing. In januari heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met de ondernemingsraad. Tijdens de jaarlijkse raad van toezicht-dag heeft de raad een werkbezoek gebracht aan afdelingen in Naturalis.

De algemeen directeur heeft, naast de vergaderingen met de raad van toezicht, contact met de individuele leden van de raad van toezicht, in het bijzonder de voorzitter, die hem op actieve wijze adviezen verstrekken.

1.6 Commissies

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

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

1.7 Goed bestuur

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

In het kader van zijn toezichthoudende functies heeft de raad vastgesteld dat er in 2025 geen sprake was van belangentegenstellingen of andere omstandigheden die afbreuk kunnen doen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht.

De raad van toezicht heeft in 2025 periodiek gesproken over de belangrijkste strategische en operationele risico's. Door de (snelle) groei naar ruim 1000 medewerkers vormt de organisatorische belastbaarheid en het bereiken van de fysieke grenzen van de huisvesting een primair risico. De raad heeft erop toegezien dat het bestuur focus aanbrengt in de noodzakelijke professionalisering van interne processen om de continuïteit te waarborgen. Daarnaast is de afhankelijkheid van externe onderzoeksfinanciering en projectmatige middelen een terugkerend aandachtspunt. De raad monitort hierbij de balans tussen de ambitieuze internationale groei en de financiële stabiliteit op de lange termijn, waarbij duurzaamheid in de bedrijfsvoering als leidend principe dient om toekomstige exploitatierisico's te mitigeren.

In deze verantwoording zijn de jaarrekening en het bestuursverslag over 2025 opgenomen van de Stichting Naturalis Biodiversity Center. De door de directie opgestelde jaarrekening is gecontroleerd door Forvis Mazars Accountants. De verklaring van de accountant is opgenomen onder Overige gegevens. De auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met de directie, de controller en de externe accountant. Vervolgens heeft de raad van toezicht, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met de directie besproken. De raad heeft vastgesteld dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en aan de eisen van governance en transparantie. Op grond van de bespreking, de controleverklaring en het bijbehorende verslag keurt de raad van toezicht de jaarrekening goed. De raad stemt in met de verdeling van het exploitatieresultaat, hiervoor wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

Leiden, 14 april 2026

De raad van toezicht:

Robert-Jan Smits

Sjoukje Heimovaara

Anna Chernilovskaya

Diederik Samsom

Kim Smit

Cynthia de Witt Wijnen–Guman

Taco Zimmerman

2. Bestuursverslag

2.1 Onze impact in 2025

Het jaar 2025 markeerde voor Naturalis een periode van uitzonderlijke groei en maatschappelijke relevantie. In een wereld waarin de staat van de biodiversiteit een kritieke fase heeft bereikt, is onze missie actueler dan ooit. Natuurbescherming en natuurherstel zijn niet langer optioneel, maar noodzakelijk voor de stabiliteit van onze economie en samenleving. Als nationaal onderzoeksinstituut en museum staat Naturalis midden in deze actualiteit. Juist in een tijd van toenemende polarisatie en desinformatie vervullen wij een cruciale rol als betrouwbare en neutrale bron van wetenschappelijke informatie.

Wetenschappelijke en museale mijlpalen

Het afgelopen jaar was in vele opzichten succesvol. Ons museum vestigde een historisch record met 541.077 bezoekers. De presentatie van de triceratops-kudde en de opening van de tentoonstelling *Het Bos van Suriname* droegen bij aan een hoge bezoekerswaardering. Naast het museale succes wist Naturalis opnieuw veel onderzoeksfinanciering binnen te halen. Onze onderzoeks-infrastructuur geniet internationaal aanzien en wordt van Brussel tot Bogotá erkend als zijnde van wereldklasse.

Op het gebied van collectiebeheer is in 2025 de eerste fase van het beheers- en behoudsproject CollAction afgerond. Een bijzonder moment was de overdracht van topstukken uit de collectie-Dubois aan het Nationaal Museum in Jakarta. Dit proces onderstreepte het belang van internationale samenwerking en dekolonisatie binnen ons collectiebeleid. De publicatie van het *Statusrapport Nederlandse Biodiversiteit 2025* toonde aan hoe wij wetenschappelijke kennis vertalen naar concrete handvatten voor de samenleving en de politiek.

Duurzame groei en professionalisering

De groei van Naturalis uit zich niet alleen in bezoekersaantallen of wetenschappelijke publicaties, maar ook in de ontwikkeling van onze eigen organisatie. Met ruim 1000 betrokken medewerkers bereiken we de fysieke grenzen van ons gebouw. Voor de nabije toekomst ligt de focus daarom op volwassenheid en verdere professionalisering van onze processen. Duurzaamheid is hierbij een leidend principe, zowel in onze bedrijfsvoering als in onze huisvesting. Zo is de nieuwe parkeergarage opgeleverd en wordt in 2026 gestart met de aanleg van de biodiversiteitstuin, onze eerste levende tentoonstellingszaal.

In 2026 bouwen we voort op de fundamenten die in 2025 zijn gelegd. We blijven investeren in strategische partnerschappen en internationale samenwerking, zoals de verzelfstandiging van DiSSCo in Leiden. Onze verantwoordelijkheid als nationaal centrum voor biodiversiteit dwingt ons om continu te reflecteren op onze rol in de biodiversiteitscrisis. Door de verbinding tussen onze collectie, het onderzoek en de samenleving te blijven versterken, borgen we onze impact op de lange termijn.

Marcel Beukeboom

Algemeen Directeur Naturalis Biodiversity Center

2.2 Governance

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

Bestuur

Het bestuur van de stichting was tot 8 september 2025 statutair opgedragen aan de heer Edwin van Huis, algemeen directeur. Datum van aantreden: 1 juni 2011. Met ingang van 8 september 2025 is de heer Marcel Beukeboom aangetreden als bestuurder van de stichting voor een eerste termijn van vier jaar..

Nevenfuncties

Edwin van Huis

Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten; Lid raad van commissarissen coöperatie SURF; Lid van de Board of Directors of the International Barcode of Life iBOL; Lid bestuur Stichting Japanmuseum SieboldHuis; President CETAF.

Marcel Beukeboom

Voorzitter van het True Value of Food Initiative; lid adviesraad Eye4Nature; official supporter Wavemakers United; Lid bestuur Stichting Japanmuseum SieboldHuis.

2.3 Ondernemingsraad

1.1.1 Samenstelling

In april 2025 vonden er verkiezingen plaats om drie openstaande zetels te vervullen. Op 12 mei zijn de nieuwe OR-leden geïnstalleerd en bestond de ondernemingsraad uit:

- Bouchra Filali (voorzitter; aangetreden november 2017)
- Daniëlle Meuleman (vicevoorzitter; aangetreden november 2017)
- Marijn Prins (lid; aangetreden september 2020)
- Andrea de Bruin (lid; aangetreden maart 2024)
- Ela Sari (lid; aangetreden maart 2024)
- Manda Burgers (lid; aangetreden maart 2024)
- Ni Yan (lid; aangetreden maart 2024)
- Paula van der Hulst (lid; aangetreden maart 2024)
- Kevin Beentjes (lid; aangetreden april 2025)
- Megan Hulscher (lid; aangetreden april 2025)
- Tom Jilink (lid; aangetreden april 2025)

Per 12 december 2025 heeft Andrea de Bruin de ondernemingsraad verlaten. Voor de lege zetel zijn in februari 2026 tussentijdse verkiezingen georganiseerd.

1.1.2 Werkzaamheden

De ondernemingsraad heeft in 2025 verschillende zaken en onderwerpen behandeld. Er zijn meerdere dossiers afgehandeld, OR-leden hebben diverse trainingen gevolgd en hebben zich beziggehouden met onderwerpen die medewerkers hebben aangedragen.

De ondernemingsraad heeft in 2025 negen vergaderingen gehad met de directie, waarin naast jaarlijks terugkerende onderwerpen als financiële, arbo en HR zaken, ook lopende dossiers en zaken rondom sectoren worden besproken.

Voor het goed functioneren van de ondernemingsraad worden OR-leden opgeleid. Hiervoor zijn trainingen gevolgd en zijn OR-leden aangesloten bij bijeenkomsten waar ondernemingsraden van andere musea aanwezig waren voor uitwisseling van ervaringen.

De ondernemingsraad heeft meerdere dossiers behandeld die instemmings- of adviesplichtig waren: (a) mobiele telefoonbeleid, (b) Herinrichting aansturing en ondersteuning van de onderzoeksinfrastructuurprogramma's, (c) benoeming van de nieuwe algemeen bestuurder, (d) gedragscode en samenhangende regelingen, (e) Herinrichting NL Biodiversity & Society, en (f) de procedureregeling functie-indeling.

De ondernemingsraad hield zich in 2025 bezig met een verscheidenheid aan onderwerpen die door medewerkers zijn aangedragen: (a) stagebeleid, (b) telefoonvergoeding, (c) rookbeleid, (d) duurzaamheidsbeleid, (e) keuze van partnerschappen, (f) de implementatie van de nieuwe museum cao, (g) zorgen over organisatorische veranderingen en (h) aansturing van afdelingen.

2.4 Scientific advisory board

Op 6 en 7 maart 2025 verwelkomde Naturalis zijn Wetenschappelijke Adviesraad (SAB) voor een tweedaags bezoek. De raad komt gewoonlijk online bijeen en komt om de twee jaar fysiek bijeen. Dit bezoek gaf de leden de kans om het instituut en zijn medewerkers beter te leren kennen. Tijdens het bezoek deelde Naturalis zijn strategische plannen, waaronder een vernieuwde aanpak van het hoger onderwijs, de onlangs opgerichte onderzoeksgroep Biodiversity Hotspots, zijn onderzoeksinfrastructuur en zijn meerjarenstrategie. Samenstelling:

- Dr. Roy Erkens - (Voorzitter) Universitair hoofddocent Plant Evolutionaire Biologie aan de Universiteit Maastricht
- Prof. dr. Eric Schranz - Hoogleraar Biosystematiek aan Wageningen University & Research
- Prof. dr. Ionica Smeets - Hoogleraar Wetenschapscommunicatie aan de Universiteit Leiden
- Prof. dr. Nina Rønsted - Directeur van het Natuurhistorisch museum Denemarken aan de Universiteit van Kopenhagen
- Prof. dr. Corrie Moreau - Moser hoogleraar Biosystematiek en Biodiversiteit aan de Cornell University, New York, VS
- Prof. dr. Annemarie van Wezel - Hoogleraar Milieu-ecologie, Instituut voor Biodiversiteit en Ecosysteem Dynamica, Universiteit van Amsterdam
- Prof. dr. Joost Batenburg - Hoogleraar Computerwetenschappen LIACS, beeldvorming en visualisatie, Universiteit Leiden
- Prof. dr. Elisabeth Holland - Directeur Pacific Centre for Environment and Sustainable Development, Hoogleraar Ocean and Climate Change aan de University of the South Pacific, Fiji
- Prof. dr. Alexandre Antonelli - Directeur Wetenschap, Professor Biodiversiteit, Royal Botanic Gardens, Kew, VK

2.5 Verbonden partijen

Er zijn geen rechtspersonen waarover de stichting in de zin van artikel 2:381 lid 3 BW overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Enkele organisaties hebben in 2025 specifieke bijdragen ontvangen via de stichting. Naturalis werkt nauw samen met de Stichting Japanmuseum SieboldHuis. Dit is contractueel vastgelegd. Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van beide stichtingen en de bestuurder van Naturalis is tevens onbezoldigd lid van het bestuur van het SieboldHuis. Naturalis ontvangt een geormerkte subsidie van het ministerie van OCW ten behoeve van publieksactiviteiten in het SieboldHuis welke als bijdrage aan het SieboldHuis is overgemaakt. Voor de verantwoording van de bijdrage verwijzen we naar de gecontroleerde jaarstukken van de Stichting Japanmuseum SieboldHuis.

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

3. Missie en strategische ambities

3.1 Missie

Wij versnellen het begrip van biodiversiteit en stimuleren de samenleving om de natuurlijke wereld te koesteren.

Naturalis speelt een centrale rol in het bereiken van deze missie door:

De geheimen van het leven te onthullen

Door middel van baanbrekend onderzoek verdiepen we ons begrip van biodiversiteit en haar cruciale functies.

Kennis te delen voor effectief handelen

We vertalen complexe wetenschappelijke kennis naar toegankelijke informatie, zodat individuen en gemeenschappen verantwoorde beslissingen kunnen nemen.

Inspireren tot passie voor de natuur

Wij stimuleren een cultuur van waardering voor de natuur en een collectieve passie voor de bescherming ervan.

3.2 Ambities

1 We versnellen innovatief biodiversiteitsonderzoek en de bouw van daarvoor benodigde onderzoeksinfrastructuren

Door de ontwikkeling van kennis over biodiversiteit te versnellen en de instrumenten daarvoor uit te breiden, bieden we betere informatie om verder biodiversiteitsverlies tegen te gaan.

- 1.1 Onderzoek en onderwijs op topniveau, met aandacht voor Nederland
- 1.2 Bouwen aan een infrastructuur voor een massale versnelling van soortenkennis
- 1.3 Behouden en verhogen van de waarde van de collectie

2 We inspireren mensen om zich in te zetten voor een biodiversiteitspositieve samenleving

Naturalis is de stem van de biodiversiteit. Wij moedigen aan dat zoveel mogelijk verschillende mensen en organisaties zich inzetten voor het behoud van biodiversiteit, zodat de verschuiving naar een biodiversiteit positieve samenleving mogelijk wordt.

- 2.1 Nieuw en breder publiek
- 2.2 Publieke betrokkenheid (public engagement)
- 2.3 Meer invloed op beleid (public affairs)
- 2.4 Samenwerking bedrijfsleven

3 We investeren in een wederzijds betrokken en duurzame organisatie

Om onze strategische ambities te bereiken, moeten we de juiste professionaliteit en efficiëntie ontwikkelen. Onze organisatie bevordert diversiteit, samenwerking, transparante communicatie en duurzaamheid.

- 3.1 Vitale, betrokken medewerkers die voldoende zijn toegerust om hun werk te doen
- 3.2 Een soepel samenwerkende organisatie, met een duidelijke rolverdeling
- 3.3 In alle opzichten een aantoonbaar duurzame, diverse en inclusieve instelling

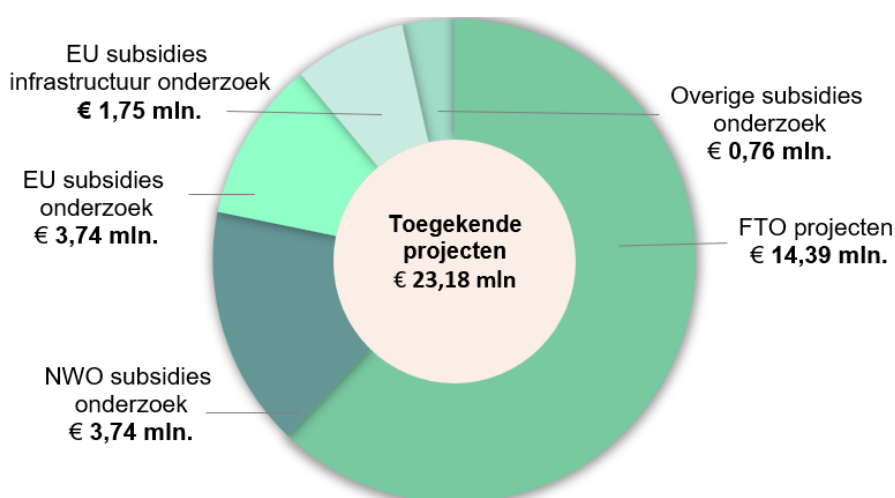
4. We versnellen innovatief biodiversiteitsonderzoek en de bouw van daarvoor benodigde onderzoeksinfrastructuren

Door de ontwikkeling van kennis over biodiversiteit te versnellen en de instrumenten daarvoor uit te breiden, bieden we betere informatie om verder biodiversiteitsverlies tegen te gaan.

4.1 Onderzoek en onderwijs op topniveau, met aandacht voor Nederland

4.1.1 Toponderzoek

Toegekende projecten (subsidies / contractonderzoek) met startdatum 2025 en 2026



In 2025 zijn 32 nieuwe projecten in de administratie opgenomen met een totale waarde van € 23,18 mln. voor Naturalis, inclusief € 13,26 mln. voor het FTO-project Automated Biodiversity Monitoring (ABM). De toekenning en start van deze projecten vallen in de jaren 2024–2026.

Kerncijfers	2025	2024
Wetenschappelijke publicaties (SCI)	177	180
Doctoraten toegekend aan promovendi begeleid door Naturalis	7	5
Bijdrage aan het hoger onderwijs (aantal onderwijsuren)	> 15.000	13.500

177 Wetenschappelijke publicaties (SCI)

In 2025 zijn door medewerkers die zijn verbonden aan Naturalis 177 wetenschappelijke tijdschrift publicaties met een Science Citation Index (SCI) gepubliceerd. Daarnaast zijn er 34 niet-SCI-publicaties verschenen en 32 andere publicaties, waaronder rapporten, recensies, conferentieverslagen, boeken, krantenknipsels en brieven.

Nieuwe soorten en taxa

In 2025 werden 137 nieuwe soorten en 14 nieuwe taxa beschreven door de wetenschappelijke medewerkers van Naturalis, ere-onderzoeksmedewerkers en fellows die aan Naturalis verbonden zijn.

Meer dan de helft van de nieuwe soorten (62%) werd ontdekt door de ere-onderzoekers en fellows van Naturalis.

Ontwikkeling onderzoek

In 2025 heeft Naturalis zijn positie als toonaangevend kennisinstituut verder verstevigd door succesvolle internationale samenwerkingen en wetenschappelijke erkenning. Van het herwaarderen van koloniale collecties met partners in Indonesië en het Caribisch gebied tot innovatief onderzoek naar mariene ecosystemen en biodiversiteit in de Pacific; de reikwijdte was groot. De prestigieuze beurzen en prijzen die onze onderzoekers ontvingen, bevestigen de hoge kwaliteit en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek. Een selectief overzicht:

- Het project *De vele gezichten van de "Java-mens": het delen van kaders, toegang en technologieën voor koloniale collecties van paleoantropologie* is van start gegaan. Onze Indonesische onderzoekspartner BRIN financiert een Indonesische promovendus. Een Australische partner zal een vierde promovendi-functie ondersteunen.
- Het consortiumproject *ABC Natural History Collections*, geleid door de Universiteit van Aruba, met deelname van Naturalis, de Universiteit van Curaçao, de Universiteit Leiden, STINAPA, ACF en CARMABI, ontsluit de kennis die verborgen ligt in de collecties bij Naturalis uit Aruba, Bonaire en Curaçao door deze te digitaliseren.
- Het project *TIDE-MPAs: Tourism Impact Dashboard for Social-Ecological-System Resilience in Marine Protected Areas* wordt gefinancierd door de Samenwerking Indonesië-Nederland (Merian Fund). Wij werken hierin samen met BRIN, IPB, Coral Triangle Center, Papua University en verschillende mariene ngo's.
- Samen met NIOZ, Stichting ANEMOON en andere ngo's werken we aan een nationale hub, ter ondersteuning van het werk van burgerwetenschappers die zich richten op kust- en mariene ecosystemen.
- Het consortium *MiningImpact3*, gefinancierd door JPI Oceans onderzoekt hoe diepzee-ecosystemen functioneren en reageren op mogelijke mijnbouwactiviteiten. Het project bevordert de internationale samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten uit België, Denemarken, Duitsland, Italië, Noorwegen, Polen, Portugal en het Verenigd Koninkrijk.
- Er is een MSCA-DN toegekend voor *Geschiedenis, archeologie en ecologie van de eilanden in de Stille Oceaan: beoordeling van de langetermijneffecten van het vroege Europese kolonialisme op volkeren en bossen*. Dit project onderzoekt hoe het vroege Europese kolonialisme in de Stille Oceaan nederzettingen, bossen en gewassen heeft veranderd, met de nadruk op de blijvende effecten op de Marianen.
- Dankzij een NPP Arctic-subsidie in samenwerking met het AWI-consortium starten we het project *Plumbing the biological pump: Linking missing carbon flows between pelagic and benthic ecosystems in a changing Arctic*. We gaan samenwerken met de Universiteit van Amsterdam en NIOZ.
- Uit NWO Open Competition M1 is er een toekenning voor *So close, yet so far: the hidden biodiversity of land-bridge island birds*.
- Het Biodiversa+ (BiodivTransform)-voorstel *TIDELINES — Transformative change and Innovations for Diverse beach Ecosystems and sustainable Livelihoods through Enhanced wrack maNagEment Strategies* is toegekend, waarin we samenwerken met onderzoekers uit Zuid-Afrika, Duitsland, Denemarken, Spanje, Italië en Brazilië.
- Een NWO Veni beurs voor het voorstel *Viewing island biogeography theory through the lens of atolls: biodiversity in a dynamic world*.
- Een NWO Rubicon beurs was er voor het project *Gifstoffen in beweging: hoe invasieve reuzenpadden hun chemische afweer aanpassen als reactie op nieuwe ecologische grenzen*.

Onderscheidingen

In 2025 werden onder andere de volgende prijzen gewonnen:

- Promovendus Elsa B. Girard werd bekroond met de prijs voor beste poster op de NWO Life 2025 voor haar poster *Watching out for coral reefs with forams*.
- Senior onderzoeker Lisa Becking won twee prijzen op de National Geographic Summit 2025, voor haar werk op het gebied van bioakoestiek en immersieve storytelling.
- Promovendus Pasha van Bijlert werd door NLSEB bekroond met de prijs voor beste paper voor zijn paper over vogelbewegingen en de paradox van het rennen op de grond. Hij ontving daarnaast ook de prijs voor de beste infographic, uitgereikt door het Nederlands Tijdschrift voor Natuurkunde.
- Postdoctoraal onderzoeker Sebastian Steibl (ook verbonden aan de Universiteit van Auckland) ontving de Frontiers Planet Prize als nationaal kampioen voor Nieuw-Zeeland. Deze prijs werd hem toegekend voor zijn werk over de invloed van het klimaat op atol-systemen.
- Postdoctoraal onderzoeker Kees te Velde ontving de Groene Glazenmakerprijs (Werkgroep Ecologisch Waterbeheer) voor zijn onderzoeksproject over akoestische monitoring van aquatische fauna.

4.1.2 Onderzoeksgemeenschap

Onze onderzoeksgemeenschap met meer dan 120 onderzoekers, van promovendi en postdoctorale fellows tot toonaangevende wetenschappers, ontwikkelt zich voortdurend. In 2025 zijn twee nieuwe biodiversiteitsonderzoekers met expertise in moderne technieken gestart. Dankzij een nieuwe samenwerking met het Leiden Institute for Advanced Computer Science (LIACS) van de Universiteit Leiden is vanuit Naturalis een universitair docent op het snijvlak van biodiversiteit en kunstmatige intelligentie gestart. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een extra functie voor een AI-onderzoeker. Deze nieuwe functies zijn essentieel voor de integratie van AI in onze infrastructuur.

De gemeenschap van beginnende onderzoekers van Naturalis is uiterst waardevol. In 2025 hebben we vooruitgang geboekt met de ontwikkeling van een meer gestructureerd postdocprogramma. We hebben een enquête gehouden om inzicht te krijgen in de behoeften en ervaringen van postdocs, die we zullen vertalen naar een charter. Op deze manier kunnen we het postdoc-traject bij Naturalis beter begeleiden en monitoren, om zo het maximale uit deze tijdelijke contracten te halen, terwijl we ook rekening houden met verschillende ervaringsniveaus.

De PhD-raad van Naturalis is uitgebreid met vertegenwoordigers van postdocs, waardoor de activiteiten beter kunnen worden afgestemd op de grote verscheidenheid aan beginnende onderzoekers. De PhD/Postdoc-raad organiseert verschillende workshops voor promovendi en postdocs om hun overdrachtsvaardigheden te versterken.

In 2025 is het Laboratory Information Management System (LIMS) overgegaan van de testfase naar de eerste implementatie. De definitieve integratie van de ARISE- en eDentity-laboratoriumprogramma's is momenteel aan de gang.

Gezondheid en (sociale) veiligheid

Veldwerk is een essentieel onderdeel van geologisch en biologisch taxonomisch onderzoek. Vijftien veldwerkplannen voor verschillende locaties – waaronder de Atacama-woestijn in Chili, Curaçao en Rota in de Noordelijke Marianen – zijn gecontroleerd en beoordeeld in overeenstemming met ons beleid inzake gezondheid en veiligheid.

In maart organiseerden we de Safe & Sound-conferentie. Samen met onder andere de [LNVH](#) stond het evenement in het teken van sociale veiligheid in de wetenschap, met bijzondere aandacht voor veldwerk. Dankzij de inzichten van sprekers Naomi Ellemers, Adrienne Hubert en Tom Brabers,

aangevuld met persoonlijke verhalen en een speciaal voor Naturalis geschreven theaterstuk, is onderstreept dat sociale veiligheid geen bijzaak is, maar een voorwaarde voor goed onderzoek, samenwerking en het behoud van talent.

We hebben het Naturalis Health & Safety Plan voor veldwerk (biologie, geologie) herzien. In het verlengde daarvan is een Digsite Safety Manual opgesteld, specifiek voor de veiligheid rond de Jurassic Mile, de opgraving van dinosaurussen in Wyoming (Verenigde Staten). Om een gezonde en veilige onderzoeksomgeving verder te bevorderen, organiseren we voortdurend trainingen. In 2025: Emergency Response Training for Remote Areas, Supervising PhD's voor (senior) onderzoekers en Social Safety & Resilience (Fieldwork) voor PhD's en postdocs.

4.1.3 Talentontwikkeling

Naturalis streeft ernaar de volgende generatie onderzoekers, projectleiders en experts op te leiden om de wetenschap te stimuleren en een biodiversiteitspositieve samenleving te realiseren. Hiervoor zijn overeenkomsten op het gebied van hoger onderwijs met de belangrijkste universiteiten op het gebied van biodiversiteit en aardse systemen, taxonomie en evolutie van groot belang.

Hoogleraarschappen en benoemingen

- Wetenschappelijk directeur Vincent Merckx is in april 2025 benoemd tot hoogleraar met de speciale leerstoel 'Biodiversiteit en Symbiose' aan de Universiteit van Amsterdam.
- Senior onderzoeker Renske Onstein werd in april 2025 benoemd tot universitair hoofddocent aan de Universiteit Leiden.
- Onderzoeker Alexandra van der Geer werd in april 2025 benoemd tot universitair docent aan de Rijksuniversiteit Groningen.
- Senior onderzoeker Martin Rücklin werd in september 2025 benoemd tot universitair hoofddocent aan de Universiteit Leiden.
- Senior onderzoeker Tinde van Andel werd in september 2025 benoemd tot hoogleraar met de speciale leerstoel 'Geschiedenis van de plantkunde en tuinen' aan de Universiteit Leiden.

Doctoraten toegekend aan promovendi begeleid door Naturalis

- Manon de Visser op haar proefschrift *On the origin of 'bloopergenes': unraveling the evolution of the balanced lethal system in Triturus newts*.
- Vicky Beckers op haar proefschrift *Comparative wood anatomy and evolution of Apocynaceae and Sapotaceae*.
- James France op zijn proefschrift *Comparative Genomics of the Balanced Lethal System in Triturus Newts*.
- Nicholaas Pinas op zijn proefschrift *More than a Grain: Traditional Rice Cultivation in Maroon Communities in Suriname and French Guiana*.
- Elsa Girard op haar proefschrift *Large benthic foraminifera under the pipette: Method development and ecological assessment in the Spermonde Archipelago*.
- Merijn Moens op zijn proefschrift *Pollinators in complex landscapes: Modelling and mapping the distribution of wild bees and hoverflies in the Netherlands*.
- Panos Skandalos op zijn proefschrift *Taxonomische en paleobiologische inzichten in kleine zoogdieren uit het Pliocene van West-Turkije*.

Hoger onderwijs

In 2025 bedroeg de bijdrage van Naturalis aan het hoger onderwijs meer dan 15.000 lesuren. Onze medewerkers hebben bijgedragen aan meer dan 60 verschillende cursussen, verspreid over 15 verschillende instellingen, waaronder 8 universiteiten. Onze onderzoekers hebben in totaal 24

universitaire cursussen gecoördineerd. Zo heeft Naturalis een groot aantal studenten kennis laten maken met biodiversiteit, evolutie en geologie, en hen tegelijkertijd iets bijgebracht over wetenschap en onderzoek in het algemeen.

In totaal hebben 44 bachelor- en 93 masterstudenten van universiteiten en 23 studenten van hogescholen en middelbare beroepsopleidingen hun stage in 2025 afgerond. De begeleiding van onderzoeksstages blijft een belangrijk onderdeel van de onderwijsstrategie van Naturalis.

Naturalis is trots op de organisatie van een nieuwe cursus over tropische biodiversiteit en veldmethoden, die theoretische voorbereiding in Nederland combineert met praktisch veldwerk in Ambon, Indonesië. De cursus werd georganiseerd in samenwerking met de Universiteit Leiden en de Universiteit Pattimura. Daarnaast organiseerde Naturalis een nieuwe cursus over paleobiologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en een nieuwe cursus over conservatiepaleobiologie aan de Universiteit Maastricht.

Eind 2025 heeft Naturalis een nieuwe overeenkomst voor hoger onderwijs gesloten met het Biologieprogramma Leiden (IBL). De overeenkomst benadrukt de voortzetting van de samenwerking tussen Naturalis en de Universiteit Leiden, maar bevat ook wijzigingen die zullen bijdragen aan een evenwichtige verdeling van het hoger onderwijs over verschillende opleidingen in heel Nederland.

4.1.4 Instrumenten voor beleid

Statusrapport over de Nederlandse biodiversiteit

Op 22 mei 2025 heeft Naturalis het eerste Statusrapport Nederlandse Biodiversiteit gepresenteerd aan het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN). Het rapport, dat samen met vele organisaties is geschreven, biedt het meest complete en actuele overzicht van de staat van de biodiversiteit in Nederland. Het bundelt data over ruim 47.000 soorten en biedt daarmee een integraal overzicht dat voorheen versnipperd was over verschillende organisaties en databases. Hierdoor biedt het rapport nog beter inzicht in welke groepen achteruitgaan en welke zich herstellen en laat dus ook zien waar nog kennislacunes zijn. Het rapport helpt complexe biologische data te vertalen naar bruikbare indicatoren voor politieke en bestuurlijke keuzes. Het rapport richt zich op de bekende soorten, maar omvat expliciet ook minder bekende organismen, zoals nematoden en microalgen. Deze 'verborgen biodiversiteit' is moeilijker te monitoren, maar maakt toch het overgrote deel van de totale biodiversiteit uit.

Naturalis wil met het rapport effectief bijdragen aan de ontwikkeling en verbetering van het biodiversiteitsbeleid. Het doel is om samen met alle relevante partijen te komen tot een gezaghebbende referentiedocument voor iedereen die bijdraagt aan de bescherming van de biodiversiteit in Nederland.

Nationaal Biodiversiteitsdashboard

Samen met consortiumpartners IUCN NL, SoortenNL en SOVON heeft Naturalis het Nationaal Biodiversiteitsdashboard ontwikkeld. Het dashboard geeft de voortgang weer van Nederland bij het behalen van de wettelijk bindende biodiversiteitsdoelstellingen voor 2030. Beleidsmakers, politici, bedrijven, ngo's en burgers kunnen het dashboard gebruiken om de voortgang te beoordelen en hun ambities en acties voor het herstel van de biodiversiteit bij te sturen. In samenwerking met het consortium is het dashboard op 22 mei 2025 opnieuw geactualiseerd. Er is enige vooruitgang geboekt met betrekking tot de doelstellingen voor het herstel van de biodiversiteit, maar niet genoeg om de doelstellingen voor 2030 te halen.

Basiskwaliteit Natuur (BKN)

In 2025 werd een belangrijk resultaat van het BKN-kennisprogramma gepubliceerd, de "BKN in de gebouwde omgeving". Het bevat de essentiële ecologische voorwaarden die nodig zijn om veelvoorkomende soorten te laten gedijen, zoals connectiviteit, milieukwaliteit en habitatdiversiteit op basis van deskundig oordeel. Door praktische maatstaven en landschapsspecifieke richtlijnen te bieden, geeft het rapport gemeenten en projectontwikkelaars prioriteiten om maatregelen ter versterking van de biodiversiteit te integreren in de stadsplanning, waardoor veerkrachtige ecosystemen worden bevorderd die zowel de klimaatadaptatie als het welzijn van de bevolking verbeteren.

THRIVE

THRIVE is opgezet om de kloof tussen biodiversiteitswetenschap en praktijk te overbruggen en de wereldwijde ambitie te ondersteunen om financiële stromen te verschuiven naar natuurpositieve resultaten. In 2025 bestaat THRIVE als een wetenschappelijk proof of concept, ontwikkeld door het Naturalis Natural Capital-team, dat hoogwaardige, locatiespecifieke biodiversiteitsgegevens vertaalt naar duidelijke, besluitvormingsgerichte biodiversiteitsinformatie die is afgestemd op kaders zoals TNFD en CSRD en getest is in meerdere praktijkcases. Naturalis werkt actief samen met partners om deze inzichten in de praktijk te kunnen toepassen.

Kennis Natuurlijk!

Kennis Natuurlijk! is een samenwerkingsprogramma dat jonge onderzoekers in contact brengt met organisaties om praktijkgerichte uitdagingen in een natuur-inclusieve en klimaatbestendige samenleving op te lossen. Door wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar praktische tools en richtlijnen helpt het programma provincies, waterschappen en bedrijven om biodiversiteit direct in hun dagelijkse activiteiten te integreren. De deliverables omvatten posters, interactieve tools en e-learning. In 2025 werkte Naturalis samen met AVVN aan een rapport over de waarde van gemeenschapstuinen en met de Makersfabriek aan een routekaart naar groene bedrijventerreinen.

Leiden Biodiversity Network

In het Leiden Biodiversity Network (LBN) werkt Naturalis samen aan de 'Tweede Groene Ring' om stadsnatuur te verbinden. Via de bioblitz 'Expeditie Stadsnatuur' brachten 1305 inwoners met de ObsIdentify-app en eDNA-technieken de lokale biodiversiteit in kaart. Dit leverde 2265 soorten op, waarvan 155 nieuw voor de stad; cruciale data voor de onderbouwing van het gemeentelijke biodiversiteitsbeleid.

Leiden Kennisstad

Als partner in Leiden Kennisstad en de Europatafel verbindt Naturalis de wetenschap met de overheid en het bedrijfsleven. Door de focus op biodiversiteit en duurzaamheid versterken we de positie van Leiden als internationale, natuurpositieve kennishub. Strategische samenwerkingen met innovatieclusters zoals het Bio Science Park richten zich daarbij op Europese beïnvloeding en financiering. Deze integrale aanpak hielp de stad de halve finale van de EU Rising Innovative City Award te bereiken en haar titel als Nationale Onderwijsstad.

4.1.5 Outreach

In totaal werden 357 outreach-activiteiten uitgevoerd door wetenschappelijk medewerkers van Naturalis. Dit omvat 124 openbare lezingen of paneldiscussies, 17 blogs en forums en 216 outreach-activiteiten zoals tv- en radio-interviews en artikelen in kranten. In de spotlight:

- Onderzoeker Liliana D'Alba publiceerde een artikel in Science over de vachtkleur van vroege zoogdieren in het Mesozoïcum. Deze publicatie kreeg veel aandacht op populaire wetenschappelijke websites.

- Promovendus Isaak Eijkelboom werd door de New York Times geïnterviewd over zijn onderzoek naar het gebruik van AI voor het identificeren van fossielen uit de ijstijd.
- Onderzoeker Ben Wielstra en zijn team kregen veel aandacht in de pers voor hun artikel over de toenemende verspreiding van invasieve moerasvliegen in Nederland (bijvoorbeeld NU.nl en Leidsch Dagblad).
- Onderzoeker Vincent Kalkman gaf in een artikel in Nature aan dat een kwart van alle zoetwaterfauna met uitsterven wordt bedreigd. De publicatie kreeg wereldwijd en in Nederland veel aandacht in de pers (bijvoorbeeld NRC).

4.2 Bouwen aan een infrastructuur voor een massale versnelling van soortenkennis

Om de identificatie van soorten te versnellen bouwen we aan een onderzoeksinfrastructuur die de wetenschap in staat stelt tot multidisciplinaire kennisdoorbraken en die het monitoren van de staat van de biodiversiteit faciliteert op landelijke en Europese schaal. De afgelopen jaren zijn losse onderdelen van die infrastructuur in de steigers gezet en ontwikkeld in een portfolio van programma's en netwerken. In 2025 zijn stappen gezet om de losse onderdelen verder te integreren in één samenhangende structuur.

4.2.1 Uitdaging en governance

Duurzame opbouw en instandhouding van een integrale onderzoeksinfrastructuur voor soortherkenning en -monitoring tegen de achtergrond van de dynamiek in onderzoeksfinanciering stelt hoge eisen aan interne en externe samenwerking, aan de kwaliteit en aan de afstemming voor de inzet van schaarse expertise. In 2025 zijn daarom belangrijke organisatorische stappen gezet. Het management van infrastructuur- en netwerkprogramma's is samengebracht in een nieuwe afdeling Onderzoeksinfrastructuurprogramma's. Die afdeling speelt een rol in het ontwikkelen van de visie en tactische roadmap voor duurzame instandhouding van de integrale infrastructuur. Ook is een Steering Board ingesteld om de governance van de afzonderlijke programma's en netwerken te stroomlijnen.

4.2.2 Resultaten en voortgang

Inhoudelijk zijn er op de verschillende onderdelen van de infrastructuur in 2025 belangrijke mijlpalen bereikt. De referentie-infrastructuur om, via digitale analyse van beeld en geluid materiaal en DNA sequencing, snel en op grote schaal identificatie van alle Nederlandse meercellige organismen uit te voeren, is gerealiseerd. Dit deel van de integrale infrastructuur, opgebouwd in het [ARISE](#) programma, ging 11 november 2025 live na vijf jaar samenwerking in een consortium met het Westerdijk Instituut, Universiteit van Twente en Universiteit van Amsterdam en de inzet van diverse onderzoeksgroepen, soortenorganisaties en honderden burgerwetenschappers. Deze mijlpaal werd gevierd met landelijke media aandacht en een publieksevenement. Wie een account aanvraagt kan nu gebruik maken van de verschillende workflows en services om via beeld- en geluidsmateriaal of DNA soorten te identificeren.

Full genome en (meta)barcoding DNA technieken zijn veelbelovend voor soortenherkenning en -monitoring. Naturalis coördineert en participeert in een Europees programma; Biodiversity Genomics Europe (BGE) waarin de internationale netwerken voor deze technieken; iBOL-Europe en ERGA-Biodiversity samenwerken. De resultaten werden in oktober in een goed bezocht congres in Brussel gedeeld en besproken onder meer met een afvaardiging van de Europese Commissie. Het programma versterkt de expertise bij Naturalis op het gebied van DNA barcoding en netwerksamenwerking.

Behalve voor kennisontwikkeling moet de integrale onderzoeksinfrastructuur ook impact genereren door tastbare resultaten voor het management van onze natuurgebieden. In 2025 is onder coördinatie

en deelname van Naturalis het project 'Biodiversity Meets Data' (BMD) gestart, waarin de technieken voor soortenherkenning en -monitoring inzetbaar worden gemaakt voor managers van Natura 2000 gebieden en hun rapportages met biodiversiteit data te ondersteunen. We werken als Naturalis in het BMD project samen met 13 kennisinstellingen uit 11 landen en met managers van Natura 2000 gebieden door heel Europa. Het project heeft in het eerste jaar al op 10 congressen en meetings zijn aanpak gedeeld.

Het in samenwerking ingediende infrastructuurprogramma AQUASYS werd helaas niet gehonoreerd, maar we zullen ons blijven inzetten om ook de soortherkenning en -monitoring in aquatische en mariene milieus in Nederland te versnellen. De besluitvorming in Europa over de status van DiSSCo als ERIC is vertraagd. Het organiseren van de workflow voor de infrastructuur om samples voor eDNA van bodem, lucht en water te analyseren bleek complexer dan verwacht en vroeg lenigheid en vasthoudendheid. Om onze ambities te realiseren, samenwerking te versterken en impact te genereren zijn in 2025 meerdere aanvragen ingediend: AccelARISE voor de doorontwikkeling van ARISE; BGE+ om de doorontwikkeling van de onderzoeksnetwerken voor (meta)barcoding en full genomics te borgen en NoSeacrets voor de monitoring van de Noordzee.

4.2.3 Het portfolio

DiSSCo

The Distributed System of Scientific Collections (DiSSCo Research Infrastructure) bevindt zich in de laatste fase richting de oprichting van DiSSCo ERIC. Het coördinatieteam van Naturalis ondersteunt het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) bij het voorbereiden van de oprichting tot ERIC. Parallel daaraan coördineert het technische team van Naturalis de ontwikkeling van een aantal services voor DiSSCo.

ARISE

ARISE is gereed als het nationale instrument om alle meercellige soorten in Nederland te identificeren en semi-automatisch te monitoren met behulp van DNA, beelden, geluid, radar en AI, onder leiding van Naturalis samen met het Westerdijk Instituut en de universiteiten van Amsterdam en Twente.

BGE

BGE versnelt het gebruik van genomics om het begrip van biodiversiteit te vergroten, veranderingen in biodiversiteit te monitoren en beschermingsmaatregelen te ontwikkelen. Het bouwt een Europees, gedistribueerd netwerk van faciliteiten om de gemeenschappelijke workflows, tools en middelen te delen. Onder leiding van Naturalis legt BGE de basis voor de toekomstige infrastructuur voor biodiversiteitsgenomica op Europees niveau.

BMD

Het door Horizon Europe gefinancierde project 'Biodiversity Meets Data - BMD' ontwikkelt een centraal toegangspunt (Single Access Point, SAP) voor snelle monitoringinstrumenten voor biodiversiteit, biodiversiteitsgegevens en -analyses, met als doel de EU-natuurrichtlijnen te implementeren.

eDentity

In 2025 is het eDentity-programma van Naturalis verder uitgebreid als nationale infrastructuur voor een grootschalige biodiversiteitsreferentie op basis van eDNA. De focus lag op de ontwikkeling van de samplingstrategie, versterking van de data- en analyseketen en uitbreiding van het partnernetwerk, met bodem als eerste pijler en voorbereidingen voor water en lucht.

In ontwikkeling

ABM

In 2025 kregen we het geweldige nieuws dat ons voorstel voor geautomatiseerde biodiversiteitsmonitoring (ABM) was goedgekeurd. Het gaat om de bouw van een grote infrastructuur voor geautomatiseerde biodiversiteitsmonitoring op land door middel van sensorgestuurde AI en milieu-DNA-identificatie van een brede groep doelsoorten. Het project, dat is ontwikkeld in samenwerking met TNO, Rijkswaterstaat, en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu richt zich op het opzetten van een landelijk netwerk van autonome veldstations en fungeert als een functionele "weerradar" voor biodiversiteit.

NoSeacrets

Het publiek-private consortium NoSeacrets (voorstel € 48 mln.) zet een nieuwe standaard voor de monitoring van de Noordzee. Door autonome biodiversiteitsstations en geavanceerde data-analyse te combineren, overbruggt het project kritieke kennislacunes in dit drukke economische en ecologische gebied. Het multidisciplinaire kader biedt realtime inzichten die essentieel zijn voor de ruimtelijke ordening en het voorkomen van gebruikskonflikten. Zo ondersteunt NoSeacrets effectieve beleidsbeslissingen om biodiversiteit te beschermen en duurzaam gebruik van de Noordzee veilig te stellen.

4.3 Behouden en verhogen van de waarde van de collectie

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 zo veel mogelijk mensen informatie, kennis en gereedschappen te geven die relevant zijn voor de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen van het Antropoceen. Dit vertaalt zich in verantwoordelijkheid voor:

- het beheer en behoud van de collectie;
- het versterken van de samenwerking (gezamenlijke ontwikkeling standaarden, uitwisseling en afstemming kennis, opleiden taxonomen);
- het ontsluiten van biodiversiteitsinformatie / collectie-informatie.

Kerncijfers collectie	2025	2024
Totaal aantal objecten in de collectie	44.700.000	43.480.600
Aantal objecten toegevoegd aan digitale registratie op objectniveau	107.130	136.583
Aantal bezoekersdagen (bezoekers*dagen) van onderzoekers aan de wetenschappelijke collectie	1.222	1.641
Aanwinsten / afgestoten (aantallen specimens)	23.795 / 44.073	62.089 / 43.441
Aantal objecten in bruikleen verleend (nieuw/totaal)	10.970 / 158.344	12.655 / 164.204

4.3.1 Behoud

CollAction behoudsachterstanden project

CollAction fase 1 is eind 2025 formeel afgerond. Dat hebben we gedaan met een bijeenkomst voor alle medewerkers die hebben bijgedragen aan het project. Er zijn voor het project 54 medewerkers

geworven, gemiddeld 17,38 fte gedurende de looptijd van het project. In totaal hebben meer dan 100 medewerkers een bijdrage geleverd aan de succesvolle afronding; het overgrote deel van de doelstellingen binnen CollAction fase 1 is behaald. Dit ligt minder voor de hand dan het lijkt als je bedenkt dat de planning van de werkzaamheden en de hoeveelheid benodigde uren volledig gebaseerd was op een (ruwe) inschatting van aantallen en verwerkingstijd van zeer uiteenlopende typen materiaal. Geen collectie (en geen object) is immers hetzelfde; alles wat we doen vereist maatwerk. Er zijn minimaal 150.000 potten met conserveringsvloeistof verwerkt, zo'n 6.000 lades en dozen aan recente acquisities op de Darwinweg ge(her)waardeerd en ingevoegd in de hoofdcollectie en zo'n 1.800 pallets/kasten/kisten ge(her)waardeerd op ons externe depot waarvan minimaal 50% is gedeselecteerd of herplaatst. Met 58.514 uren is er 1% meer gerealiseerd dan begroot.

Gedurende het project is de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed, door middel van kwartaalrapportages, voortdurend en in detail geïnformeerd over de voortgang per werkpakket. Op meerdere momenten heeft de inspectie ook bezoeken afgelegd om de voortgang te monitoren.

Financieel overzicht CollAction fase I

Omschrijving	Begroot	Realisatie			Totaal
	2023-2025	2023	2024	2025	
Personeelslasten	3.023.633	38.173	1.382.773	1.623.272	3.044.219
<i>Salarislasten</i>		22.012	1.374.533	1.620.491	3.017.036
<i>Externe inzet</i>		15.888	7.008	-	22.896
<i>Overige personeelslasten</i>		274	1.232	2.781	4.287
Materiële lasten	613.470	3.412	271.826	317.646	592.884
<i>Equipment</i>		-	62.982	13.245	76.227
<i>Reis- en verblijfkosten</i>		69	-	-	69
<i>Overige materiële lasten</i>		3.343	208.844	304.401	516.588
Totaal	3.637.103	41.586	1.654.599	1.940.918	3.637.103

Met CollAction fase 2 wordt een continue beheers- en behoudscyclus ingericht. CollAction fase 2 is 2025 van start gegaan met het uitvoeren van de CollectieScan en het opstellen van de projectenkalender. Om de continuïteit op langere termijn van de beheer- en behoudstaak te kunnen garanderen is structurele ophoging van de financiering voor collectiebeheer essentieel. Hierover blijven we in gesprek met het ministerie van OCW.

CollectieScan en projectenkalender

De CollectieScan en de projectenkalender vormen de basis voor de prioritering van urgente beheers- en behoudswerkzaamheden. Er is een nieuwe CollectieScan uitgevoerd in 2025. Hiermee hebben we een actueel overzicht van de meest urgente beheers- en behoudsproblematiek in de collectie. Op basis van de CollectieScan zijn projectaanvragen ingediend door de collectiebeheerders. Deze zullen op basis van prioriteit invulling vinden in de projectenkalender voor 2026. De kalender bevat voor het eerst niet alleen collectiespecifieke beheers- en behoudsprojecten, maar ook projecten met organisatiebrede strategische relevantie zoals NL biodiversiteit, infrastructuurprogramma's, dataprojecten en herkomstonderzoek.

Kennisontwikkeling en dienstenportfolio

In het verslagjaar is gebleken dat de samenwerking met de externe integrated pest managing (IPM) partner niet volgens verwachting verliep en is deze beëindigd. Hierdoor kon IPM niet geïmplementeerd worden zoals beoogd. Wel is de samenwerking binnen de organisatie geïntensiveerd om plaagdieren optimaal te bestrijden. Interne kennisontwikkeling en borging op dit gebied is gestart met het opleiden van twee medewerkers tot gecertificeerd plaagdierbestrijder.

Naar aanleiding van diverse IPM- en collectiehulpverlenings- (CHV) inspecties zijn er protocollen en procedures ontwikkeld op het gebied van schoonmaak van objecten in museale opstelling; een belangrijk instrument in beheer en behoud van onze tentoongestelde collectie en in preventie van plaagdieren.

Voor de tijdelijke tentoonstelling *Het bos van Suriname* is collectie geselecteerd, gerestaureerd en geplaatst met een continue omgevingscontrole; nodig om de kwetsbare en unieke objecten in optimale conditie te behouden. In deze tentoonstelling heeft de samenwerking met het CHV team (opstellen werkinstructies) en IPM-coördinator (materiaalgebruik en eisen voor onderhoud) verder vorm gekregen. De senior registrar heeft in 2026 als opdracht de protocollen voor tentoonstellingen uit te werken en te borgen.

In 2025 kwam ook het dienstenboek op het gebied van 'uitvoering digitalisering collectie' gereed (digiteam). Dit dient als format waarbij de diensten op collectiegebied in kaart gebracht, geborgd en geëvalueerd kunnen worden en strategische keuzes gemaakt.

Om medewerkers bekend te maken met alle geüpdatete protocollen (inclusief BHV) en autorisaties te evalueren, wordt er gewerkt aan het vernieuwen van alle autorisaties voor toegang tot de collectietoren en de collectielaboratoria. Voorbereidingen voor uitvoering van de geplande acties naar aanleiding van de RI&E zijn in volle gang.

Er is aan diverse wetenschappelijke en museale lenen gewerkt. Het meest in het oog springend is de grote bruikleen van meer dan 30 collectiestukken aan het nieuw geopende natuurhistorisch museum in Abu Dhabi. Daarnaast zijn de Triceratopsen als onderdeel van de reizende tentoonstelling *De Kudde* vanuit Leiden naar de eerste stop in Abu Dhabi gereisd en is er een aantal natuurhistorische objecten in bruikleen gegeven aan de Kunsthal voor de grote oeuvre tentoonstelling van Iris van Herpen.

4.3.2 Beheer

In 2025 is de acquisitieprocedure geactualiseerd om deze nauwer te laten aansluiten op de dagelijkse praktijk. Daarbij is de rolverdeling tussen collectiebeheerders, registrars en leidinggevenden aangescherpt voor wat betreft de goedkeuring en verwerking van nieuwe aanwinsten. Ter ondersteuning van dit proces is eind 2025 gestart met de werving van een senior registrar.

Tegelijkertijd is een nieuwe acquisitiemodule in het collectieregistratiesysteem in gebruik genomen. Deze module maakt het mogelijk om de context van collectievorming gestructureerd vast te leggen, wat bijdraagt aan de transparantie en de efficiëntie bij herkomstonderzoek. Sinds de ingebruikname zijn 31 nieuwe acquisities geregistreerd en zijn ruim 250 oudere dossiers retrospectief ingevoerd. Voor de botanische collectie zijn 60 acquisities aangemaakt in registratieprogramma BRAHMS.

Parallel aan de procedurele wijzigingen hebben collectiebeheerders in 2025 gewerkt aan deelcollectie-specifieke aanvullingen op het collectieplan. Deze profielen, die de basis vormen voor acquisitie en deselectie, worden in 2026 formeel in het plan geïntegreerd. Ook het digitaliseringsbeleid

is nader tegen het licht gehouden; de actualisatie hiervan vindt plaats in 2026. Een project voor de automatische herkenning van labelinformatie (OCR) is in 2025 tijdelijk stopgezet vanwege een tekort aan specifieke expertise, maar de herstart staat gepland voor het komende jaar.

De ontwikkeling van nieuwe collectietypen kende een wisselend verloop. De implementatie van het biobankingbeleid liep vertraging op door een onvervulde vacature voor een collectiebeheerder; de opslag van monsters uit infrastructuurprojecten is in de tussentijd bij het laboratorium ondergebracht. De Biocloud, bestemd voor de opslag van diverse datatypen zoals DNA-gegevens en mediabestanden, is momenteel in inrichting. Daarnaast wordt gewerkt aan de verwerking van fysieke objecten en complexe milieumonsters uit onderzoeksprogramma's. Voor het automatisch sorteren van bulksamples wordt een biosorter-pipeline ontwikkeld, waarvan de eerste instrumenten begin 2026 worden geplaatst.

4.3.3 Gebruik

Ten behoeve van het *Statusrapport Nederlandse Biodiversiteit 2025* is de Nederlandse soortenlijst in het Nederlands Soortenregister (NSR) uitvoerig geactualiseerd. Deze update is tot stand gekomen in samenwerking met interne en externe onderzoekers, soortenorganisaties en amateurexperts. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld voor een technische modernisering van het register. Hierbij wordt het NSR overgeheveld van het platform Linnaeus naar de Biocloud, wat de integratie van de referentielijst met de lopende infrastructuurprogramma's ondersteunt.

Binnen het programma Connecting Collections is een centrale Wikibase ingericht om collectiedata via het Linked Open Data-concept beter doorzoekbaar te maken. Hoewel de basisinrichting is voltooid, treden er momenteel technische belemmeringen op bij het koppelen en automatisch bijwerken van de data. De verdere afhandeling hiervan is gepland voor 2026. Door onderbezetting is ook de ontwikkeling van de overkoepelende datastrategie verschoven naar het komende jaar.

Op het gebied van collectiebeheer heeft de Commissie Koloniale Collecties in 2025 geadviseerd tot de teruggave van de Dubois-collectie aan Indonesië. In december zijn de eerste objecten, waaronder de *Homo erectus*-typen en de gegraveerde schelp, gerepatriëerd. De overdracht van de resterende collectie, bestaande uit circa 28.000 registraties, vindt plaats in 2026.

4.4 NLBIF

4.4.1 NLBIF-datasetbijdragen 2025

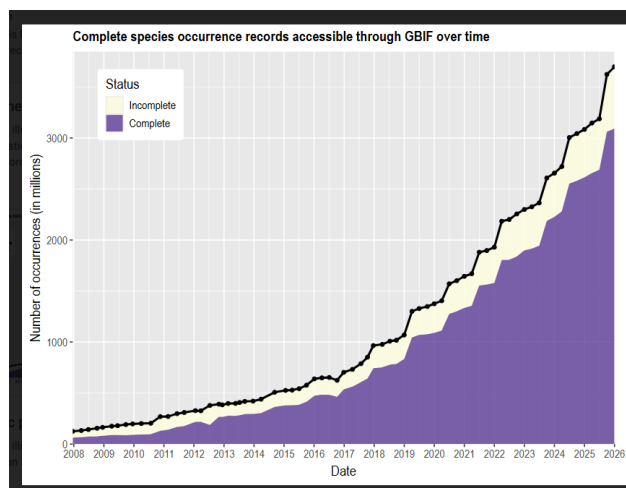
Kerncijfers

Kerncijfers NLBIF

Nieuwe GBIF-waarnemingsrecords gepubliceerd (NL)	21,6 miljoen
Jaarlijkse groei in totaal aantal records	» 16%
Wereldwijde GBIF-ranglijst (gepubliceerde records)	4e
Actieve Nederlandse gegevensuitgevers	547 uit 52 landen
Peer-reviewed publicaties (NL-auteurs)	47
Door NLBIF gefinancierde projecten (oproep 2025)	10 projecten
Totaal toegekend bedrag (oproep 2025)	€ 275.202,64
Uitgebrachte NLBIF-nieuwsbrieven	4

Het wereldwijde netwerk van meer dan 2.600 actieve gegevensuitgevers publiceerde gezamenlijk meer dan 3,5 miljard records. Het netwerk omvat nu 112.514 verschillende datasets, die een breed scala aan taxonomische groepen en ecologische contexten bestrijken. Deze groei weerspiegelt de aanhoudende investeringen van deelnemende landen en instellingen in digitalisering, datakwaliteit en open wetenschap – 146 landen of gebieden met instellingen voor het delen van gegevens.

Het algemene gebruik van door GBIF bemiddelde gegevens in de wetenschap is aanzienlijk: door GBIF bemiddelde gegevens hebben meer dan 12.000 peer-reviewed wetenschappelijke studies mogelijk gemaakt op gebieden als ecologie, klimaatverandering, natuurbeschermingsbiologie, landbouw en volksgezondheid, met auteurs uit meer dan 180 landen tegen eind 2025. Deze publicaties tonen de cruciale rol van GBIF aan bij het bevorderen van reproduceerbaar, datagestueerd onderzoek.



Buiten de academische wereld levert GBIF een aanzienlijke sociaaleconomische waarde door informatie te verstrekken over het behoud van de biodiversiteit, milieueffectbeoordelingen, het beheer van invasieve soorten en ruimtelijke ordening.

De gegevens worden steeds vaker gebruikt ter ondersteuning van internationale rapportageverplichtingen, waaronder biodiversiteitsindicatoren en mondiale milieuovereenkomsten, evenals rapportages over de impact van en afhankelijkheid van biodiversiteit door de particuliere sector. Door de drempels voor toegang tot gegevens te verlagen, versnelt GBIF innovatie en vermindert het dubbel werk binnen onderzoeks- en beleidsgemeenschappen. Over het geheel genomen versterkt de voortdurende groei van GBIF in 2025 zijn positie als essentieel mondiaal publiek goed voor wetenschap en samenleving.

4.4.2 NLBIF-commissie

De NLBIF-commissie, die verantwoordelijk is voor de selectie van ingediende projecten voor de NLBIF-oproep bestaat uit de voorzitter en vijf commissieleden, die worden benoemd voor een termijn van twee jaar.

- Voorzitter NLBIF: dr. Rob Hoof – Health-RI

In 2025 zijn de volgende commissieleden afgetreden:

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

Zij zijn vervangen door:

- Fiona Zachariasse - Natuurmuseum Brabant (2025 & 2026)
- Thijs Bosch - Regelink Ecologie & Landschap (2025 & 2026)

De zittende leden in 2025 waren:

- Anouschka Hof - WUR (2024 & 2025)
- Lien Reyserhove - Onderzoeksinstituut voor Natuur en Bos (INBO) (2024 & 2025)
- Gijs Gerrits - NIOO-KNAW (2024 & 2025)

4.4.3 NLBIF-call

De NLBIF-call ontving 21 aanvragen, die door de NLBIF-commissie werden beoordeeld. Er is een budget van € 0,28 mln. toegekend aan de tien beste aanvragen. De geselecteerde projecten waren:

- Observation.org: De verborgen details van geluidslandschappen blootleggen" voor Xeno-canto-geluidsopnames en GBIF
- Wageningen University & Research: De biodiversiteit van Servië in GBIF
- Universiteit van Amsterdam: Historische paddenstoelenwaarnemingen ontsluiten
- Het Natuurhistorisch Museum Rotterdam: Visdiversiteit en vangstcijfers van 1960 tot heden op de grens tussen de Noordzee en de Waddenzee
- Natuurmuseum Brabant: NESTKAST 1.0 – digitalisering en FAIRificatie van een landelijke dataset over broedvogels in nestkasten van 1922 tot 1950
- Grauwe Kiekendief - Kenniscentrum Akkervogels: Digitalisering van de insectenverzameling van Henri Latiers
- Wageningen University & Research: Libellen van Zuid-Azië op een kaart
- Natuurstichting Sint Maarten: Langetermijntrends in lichaamsconditie en timing van vervelling van kustvogels als afspiegeling van de habitatstatus van de Nederlandse Waddenzee – fase 2
- Wijster-data: Faciliteren van de digitalisering en mobilisatie van observatiegegevens uit Noord-Brabant
- Museum De Bastei: Ontsluiten en mobiliseren van biodiversiteitsgegevens van diatomeeën

Meer informatie op www.nlbif.nl

4.4.4 Kennisuitwisseling

NLBIF Stakeholders dag

De NLBIF dag, die op donderdag 20 februari werd gehouden in Nijmegen, trok 52 deelnemers. Het jaarlijkse overzicht van de prestaties van Nederlandse gegevenshouders en de prioriteiten uit het [GBIF 2025-werkprogramma](#) werd aangevuld met aanvullende bijdragen van NDFF door Dries Oomen, vijf presentaties van door NLBIF gefinancierde projecten en een workshop – *Wat NLBIF voor u kan betekenen* – door Jeroen Creuwels, NLBIF-gegevensbeheerder. Het publiek bestond voornamelijk uit vertegenwoordigers van de Nederlandse gemeenschap van uitgevers.

Lezing en workshops

Eva Alonso, de nieuwe NLBIF-knooppuntmanager, gaf een lezing aan de Universiteit Leiden over het voorkomen van soorten, GBIF en afgeleide projecten, als onderdeel van de masteropleiding over systematiek en biodiversiteit.

NLBIF organiseerde dit jaar op 12 november een workshop over datamobilisatie. Het programma omvatte een praktische activiteit waarbij de deelnemers aan hun eigen dataset werkten. Het belangrijkste resultaat was dat twee datasets diezelfde week online kwamen. De workshop werd bijgewoond door elf deelnemers van zeven verschillende instituten.

In september 2025 is NLBIF begonnen met de ontwikkeling van het door NLBIF gehoste portaal (ook bekend als biodiversity-NL). Het doel van deze viewer is het gebruik van biodiversiteitsgegevens te ondersteunen en te vergroten voor effectieve actie door complexe wetenschappelijke gegevens te vertalen naar toegankelijke, gelokaliseerde informatie, zodat individuen wetenschappelijk onderbouwde, weloverwogen beslissingen kunnen nemen over de Nederlandse biodiversiteit.

5. We inspireren mensen om zich in te zetten voor een biodiversiteitspositieve samenleving

Naturalis is de stem van de biodiversiteit. Wij moedigen aan dat zoveel mogelijk verschillende mensen en organisaties zich inzetten voor het behoud van biodiversiteit, zodat de verschuiving naar een biodiversiteit positieve samenleving mogelijk wordt.

5.1 Bezoekerscijfers, bereik en deelname

	Realisatie 2025		Activiteitenplan		Realisatie 2024	
Tentoonstellingen	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek
1. Tijdelijke tentoonstellingen	2	-	2	-	1	-
Totaal bezoek (2+3+4+5)		541.077		500.000	-	495.173
2. Reguliere bezoeken		489.581		450.000	-	447.323
3. Bezoeken primair onderwijs		25.596		25.000	-	23.047
4. Bezoeken voortgezet onderwijs		22.854		20.000	-	22.493
5. Bezoeken mbo / ho		3.046		5.000	-	2.310
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		45.035		33.500	-	40.846
7. Betaalde bezoeken		496.042		466.500	-	454.327
Overige bezoeken						
8. Online tentoonstellingen		47.565	3	200.000	nvt ¹	nvt
Overige activiteiten	Aantal activiteiten	Aantal deelne-mers	Aantal activiteiten	Aantal deelne-mers	Aantal activiteiten	Aantal deelne-mers
10. Schoolgebonden activiteiten	22	51.496	27	50.000	25	47.850
11. – waarvan po	11	25.596	12	25.000	12	23.047
12. – waarvan vo	11	22.854	14	20.000	12	22.493
13. – waarvan mbo / ho	0	3.046	1	5.000	1	2.310
14. Openbare activiteiten	254	19.227	190	7.000	21	1.698.699
15. Online activiteiten	13	6.007.263	12	1.700.000	nvt ²	nvt
16. Totaal overige activiteiten (10+14+15)	289	6.077.986	229	1.757.000	46	1.746.549

5.1.1 Bezoek en schoolbezoek

In 2025 is een recordaantal museumbezoeken ontvangen: 541.077. Het individuele bezoek is met 489.581 bezoeken bijna 9% hoger dan de doelstelling van 450.000. We kunnen dit voornamelijk toeschrijven aan de aantrekkingskracht van de familietentoonstelling *Triceratops: de kudde*.

¹ Deze categorie is ingevoerd in 2025. Over eerdere jaren zijn geen betrouwbare gegevens.

² Deze categorie is ingevoerd in 2025. Over eerdere jaren zijn geen betrouwbare gegevens.

Het schoolbezoek komt, in totaal, 8% hoger uit dan het voorgaande jaar. Het bezoek mbo/ho is hoger dan in 2024, maar blijft onder de beoogde 5.000 bezoeken. Wij geven prioriteit aan po en vo bezoek in ons aanbod. De aantallen laten zien dat we jaarlijks een stabiel aantal van 50.000 schoolbezoeken leerlingen trekken.

We slagen er steeds beter in om een prognose te maken van de bezoekaantallen per dag. Hoewel de onzekerheid van het weer met name tijdens de zonnige maanden een rol speelt in de bezoekerscijfers op dagniveau, kan het aantal verwachte bezoekers correct voorspeld worden. Dat betekent dat de inzet van personeel, die vooraf wordt bepaald gebaseerd op deze prognose, goed aansluit bij de bezoekersaantallen en de bezoekersbeleving daarmee op rustige als drukke dagen goed blijft.

In oktober 2025 is het continu bezoekersonderzoek gestart. Dit onderzoek geeft ons waardevolle inzichten in onze bezoekers en hun beleving van het museum. De eerste resultaten laten hoge waarderingcijfers zien voor het museum (8,5). In 2026 gaat dit onderzoek meer data opleveren waarmee we ook beter inzicht krijgen in wie onze bezoekers zijn en wat ze van de verschillende onderdelen van ons aanbod vinden.

5.1.2 Online tentoonstellingen en activiteiten

Tot de online tentoonstellingen rekenen we topstukken.naturalis.nl, [expeditie online](https://expeditieonline.nl) en de museumapp (tours). De aantallen bezoeken aan/downloads van deze uitingen zijn lager dan we hebben ingeschat. Het is nog te vroeg om te bepalen of dit structureel is of een andere reden heeft. Over 2024 zijn hiervan geen betrouwbare gegevens.

De online activiteiten, een verzameling inhoudelijke en educatieve websites en bijvoorbeeld Youtube streams, kennen juist weer veel meer deelnemers dan we hadden verwacht. Hierbij zijn onderling grote verschillen. Bij Youtube is het effect zichtbaar van een online campagne die is gevoerd voor de Suriname tentoonstelling.

5.1.3 Openbare activiteiten

Onder deze categorie vallen educatieve activiteiten als Natuur om de hoek en Verwonder om de hoek, evenementen in en buiten het museum die (mede) door ons zijn georganiseerd waaronder bepaalde teldagen, de SCI publicaties en de bezoekdagen aan de wetenschappelijke collectie. Het aantal deelnemers in 2025 overtreft met 19.227 ruim de verwachting. Daarbij moet worden opgemerkt dat de begrote 7.000 'deelnemers' moet worden gezien als een indicatief gemiddelde over de jaren heen en niet als een doelstelling op zich.

5.2 Behouden en versterken kerndoelgroepen families en scholen

5.2.1 Tijdelijke tentoonstellingen en programmering

Tot en met de zomervakantie hadden we de familietentoonstelling *Triceratops: De Kudde*. Tijdens de tentoonstelling stond het hele museum in het teken van dit thema, met o.a. randprogrammering voor families en scholen, inclusief een speciale activiteit voor het jonge kind (3-7 jaar) over dino opgravingen in het auditorium (Dino Avontuur).

In het najaar opende de tentoonstelling *Het Bos van Suriname*. In deze tentoonstelling is expliciet aandacht voor meerstemmigheid. Het gebruikelijke natuurhistorische perspectief heeft in de expositie een kleinere rol. Centraal staat het bezielde bos van Suriname, zoals gezien vanuit de Marrons en Inheemsens. We hebben hiervoor met een Surinaamse gastcurator gewerkt en een externe klankbordgroep. Bij de expositie boden we een uitgebreid pakket aan familie programmering met

activiteiten voor werkplaatsen Toen en Nu, een papieren speurkaart, een route in de Naturalis-app, een voorleesverhaal, een aflevering van Naturalis Nu voor de zaal LiveScience en een module voor het voortgezet onderwijs op Natuurlab.nl.

Vaste presentatie en educatie

Om de fysieke en inhoudelijke kwaliteit van de vaste presentatie op peil te houden, zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuwe semi-permanente tentoonstelling die in 2027 zal openen. Deze tentoonstelling gaat over het belang van biodiversiteit. De verhaallijn is opgeleverd en we zijn gestart met de vormgeving. Dit is de eerste tentoonstelling in Naturalis die expliciet bijdraagt aan de ambitie om mensen te inspireren zich in te zetten voor een biodiversiteitspositieve samenleving.

Vanwege de repatriëring van de Dubois fossielen is een aanpassing gedaan in zaal De Vroege Mens, waarin duiding wordt gegeven aan de teruggave.

We ontwikkelden en testten enkele nieuwe pop-up activiteiten, als onderdeel van de evaluatie van ons familieaanbod. In 2026 gaan we verder met de vernieuwing van ons aanbod. Ook het scholenaanbod heeft een gedeeltelijke update gehad. We zullen dit in 2026 verder afmaken. We organiseerden weer wijkactiviteiten en de drie natuurclubs in Leiden en Katwijk en startten een nieuwe kinderclub rondom natuur en techniek.

Onze bezoekers geven het museum gemiddeld een rapportcijfer 8,5. Op basis van de eerste indrukken, slagen we er ook in nieuwe publieksgroepen in het museum te ontvangen.

5.2.2 Bereiken van nieuw publiek en toegankelijkheid

De Suriname tentoonstelling met zijn expliciete aandacht voor meerstemmigheid, is een belangrijke stap om nieuwe publieksgroepen te bereiken. Om het museum nog meer toegankelijk en inclusief te maken hebben we in 2025 een nulmeting laten uitvoeren van de toegankelijkheid van ons museum. De uitkomsten hiervan gebruiken we voor verbeterprojecten voor toegankelijkheid. We doen daarnaast onderzoek naar de samenstelling van ons publiek en naar welke groepen we (nog) niet bereiken.

5.3 Publieke betrokkenheid (public engagement)

Aandacht voor de biodiversiteitscrisis vinden we belangrijk. We geven deze in ons publieksaanbod ruimte, bij voorkeur op een positieve manier én met handelingsperspectief. We hebben in dit kader een nieuwe wisselvitrine ontwikkeld: *de vitrine die we liever leeg laten*. Hierin worden soorten tentoongesteld die uitgestorven zijn, of met uitsterven bedreigd worden. Deze vitrine wordt in 2026 opgeleverd. In *Het bos van Suriname* is ook aandacht voor bedreigingen van het Surinaamse bos, zoals houtkap en goudwinning.

Door middel van een public engagement programma betrekken we zoveel mogelijk verschillende groepen en organisaties in de samenleving actiever bij het belang van biodiversiteit en maken we iedereen bewust(er) van de invloed die men heeft. Dit deden we door:

- Naturalis Nights op Biodiversiteitsdag. Met een aantrekkelijk avondprogramma van lezingen, workshops en diverse optredens.

- Schurende Theaterdialogen: in samenwerking met Mens in de Maak, Athena Instituut, Sonnenborgh en Omniversum/Museon hebben we dialogen ontwikkeld over hoe we op een nieuwe manier om kunnen gaan met controverse en polarisatie over de omstreden rol van wetenschap en technologie in maatschappelijke vraagstukken, waarbij Naturalis de stikstofcrisis heeft aangekaart. Het onderzoek bestond uit interviews met betrokkenen, een besloten en een publieke theaterworkshop (75 deelnemers).
- Fototentoonstelling Michelle Piergoelam in LiveScience. Samen met fotograaf Michelle Piergoelam hebben we de tentoonstelling '*Fourteen Leaves and a Cup of Water*' gerealiseerd. De tentoonstelling is een verdieping op *Het Bos van Suriname* en brengt hedendaagse kunst samen met plantenonderzoek, historische bronnen en inheemse kennis en laat zo vanuit meerdere kanten kijken naar de Surinaamse natuur en de geschiedenis van de slavernij.
- Tijdens Museumnacht Leiden hebben we de deuren geopend op een bijzondere plek: het SieboldHuis. Naturalis wetenschappers Rob van den Berg en Anneke Brandts brachten de natuurwetenschap tot leven met een programma dat de bezoekers mee nam in de wereld van Von Siebold, geologie en planten.
- Met het LIFF (Leids Filmfestival) hebben we voor kinderen vanaf 9 jaar de animatiefilm over Mary Anning (1799–1847) vertoond. Zij was een Britse paleontoloog en fossielenverzamelaar.
- Fieldtrip OSCAM met jong volwassenen. In het kader van de Onafhankelijkheidsdag Suriname hebben we in samenwerking met OSCAM, the Black Archives, Hiphophuis Rotterdam, Patta Academy en anderen een fieldtrip met 80 deelnemers georganiseerd. Met als doel kennisuitwisseling, bezoek tentoonstelling *Het Bos van Suriname* en voorbereiding van de Naturalis Nights: Suriname in 2026.
- Wekelijkse spotlights in LiveScience: experts vertellen over hun werk in het museum.

5.3.1 Evenementen

In 2025 hebben we 64 evenementen georganiseerd, variërend van docentenavonden tot wetenschappelijke congressen. Ook telden dit jaar een recordaantal mensen soorten voor de wetenschap. Op 22 maart wisten strandbezoekers op de drukste Schelpenteldag ooit, samen 84.891 schelpen op naam te brengen voor de wetenschap. Aan de bijtelling deden zo'n 3.500 mensen mee. En tijdens de nieuwe Expeditie Stadsnatuur Leiden maakten inwoners, studenten en experts een inventarisatie van de natuur in de stad. Gedurende vijf weken telden meer dan 1.300 waarnemers samen 2.265 soorten planten, dieren en schimmels, waarvan er 155 nog niet eerder in Leiden waren waargenomen.

5.4 Invloed op beleid (public affairs)

5.4.1 Biodiversiteitsdag

22 mei stond Naturalis stil bij de Wereldbiodiversiteitsdag. Voor het eerst publiceerden we, samen met een groot aantal onmisbare partners, het *Statusrapport Nederlandse Biodiversiteit*. Ook organiseerden we deze dag wederom het *Diner van de Biodiversiteit* - een exclusief event voor politiek, wetenschap, beleidsmakers en bedrijven - en een biodiversiteitsfestival in het museum voor een brede doelgroep vanaf 16 jaar. Dit allemaal om aandacht te genereren voor het belang van biodiversiteit, de biodiversiteitscrisis en mensen en organisaties te inspireren om zich in te zetten voor de biodiversiteit.

Campagne Tweede Kamerverkiezingen

Nederland ging op 29 november naar de stembus. Voorafgaand aan deze Tweede Kamerverkiezingen lanceerde Naturalis een landelijke verkiezingscampagne die met een knipoog mensen oproept tot een natuurvriendelijke keuze in het stemhokje: "Kies voor Klaver. Niet per se de politicus, maar het plantje dat onze bodem vruchtbaar houdt." De campagne heeft zo'n 3,5 miljoen mensen bereikt.

5.5 Development

5.5.1 Strategische partnerschappen

In 2025 zijn strategische partnerschappen verder verankerd als een essentieel instrument voor de uitvoering van het Strategisch Plan 2025–2028. Ze zijn gericht op gezamenlijke waardecreatie en dragen bij aan de strategische doelen van Naturalis. Het verslagjaar stond in het teken van de inrichting van de strategie en organisatie. We ontwikkelden een overkoepelende partnerstrategie, brachten focus aan in sectoren met de grootste strategische en maatschappelijke impact en bouwden de governance structuur uit. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan integriteit, risicobeheersing en transparantie. Door de verdere professionalisering in de bediening van de strategische partners, alsook de uitbreiding van de leadportefeuille (koplopers in de transitie), is in 2025 een belangrijk fundament gelegd voor verdere opschaling.

5.5.2 Fondsen

In 2025 ontving Naturalis subsidies van diverse fondsen voor de uitvoering van projecten en programma's. Voor het kunstwerk *In the Eyes of Sibylla Merian* op de nieuwe parkeergarage ontving het instituut een bijdrage van € 77.924 van het Mondriaan Fonds. Het ontwerp is gebaseerd op de Naturalis-collectie en vraagt aandacht voor de afname van biodiversiteit, met name onder insecten. Voor de tentoonstelling *Het Bos van Suriname* ontving het instituut een subsidie van € 75.000 van het Mondriaan Fonds. Aanvullend werd het project ondersteund door het Cultuurfonds (€ 25.000) en Stichting Zabawas (€ 25.000). Voor de ontwikkeling van *Kennisbank Natuur om de hoek* ontving Naturalis een bijdrage van € 40.000 van het Zadelhoff Cultuurfonds. Deze kennisbank is kosteloos beschikbaar voor musea, science centra, natuurcentra, gemeenten en andere (natuur)organisaties en ondersteunt de ontwikkeling van groene, inclusieve leerecosystemen.

5.5.3 Vriendenloterij

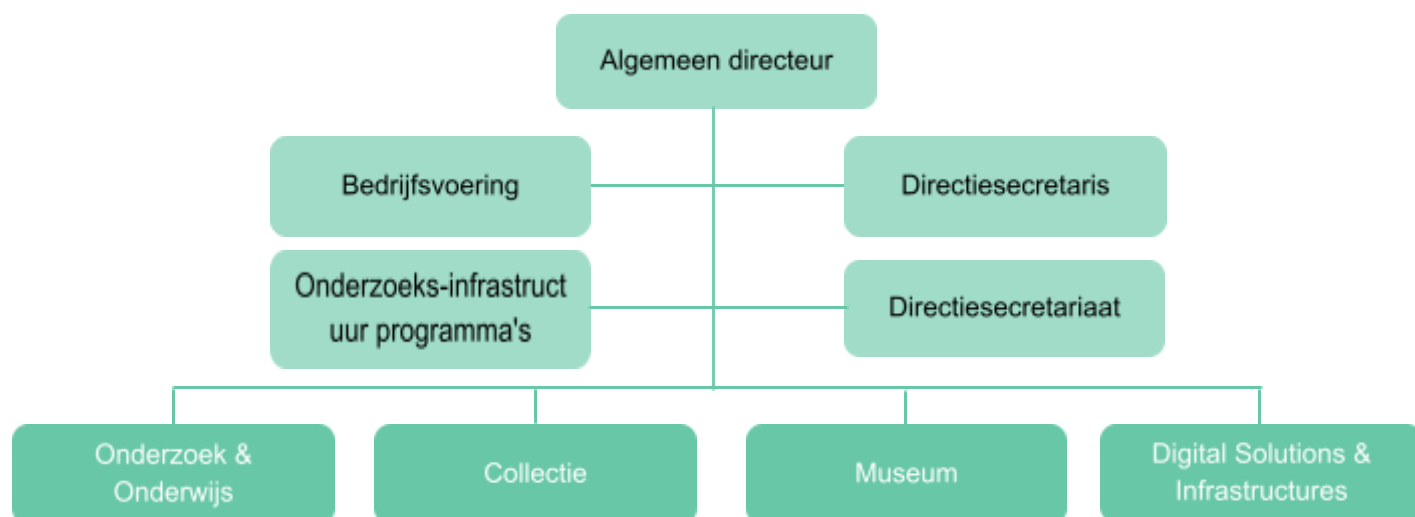
Naturalis is sinds 2006 partner van de VriendenLoterij. Het partnerschap met VriendenLoterij is in 2025 verder verdiept en verstevigd. De samenwerking is niet alleen succesvol, maar ook duurzaam: met ingang van januari 2026 is het partnership met vier jaar verlengd. Dankzij deze intensieve samenwerking zijn speciaal voor VriendenLoterij-deelnemers Open Dagen georganiseerd, die gezamenlijk 2.305 bezoekers trokken. Daarnaast kozen in 2025 110.308 deelnemers ervoor om Naturalis te ondersteunen via hun geoormerkte deelname aan de VriendenLoterij, een groei van 8% ten opzichte van het voorgaande jaar. Ook het bezoek aan Naturalis nam verder toe: 39.994 VriendenLoterij-deelnemers bezochten het museum met een VriendenLoterij VIP-KAART, een stijging van 34%.

6. We investeren in een wederzijds betrokken en duurzame organisatie

Om onze strategische ambities te bereiken, moeten we de juiste professionaliteit en efficiëntie ontwikkelen. Onze organisatie bevordert diversiteit, samenwerking, transparante communicatie en duurzaamheid.

6.1 Vitale, betrokken medewerkers die voldoende zijn toegerust om hun werk te doen

2025 stond voor Naturalis in het teken van verdere groei en professionalisering. Er is op personeelsgebied gewerkt aan doorontwikkelen van processen en systemen, aan strategische thema's zoals leiderschap, én aan het versterken van een veilige, inclusieve en duurzame werkomgeving. We blijven werken aan een organisatie die niet alleen groeit in omvang en prestaties, maar ook in kwaliteit van samenwerken, leiderschap en zorg voor onze medewerkers.



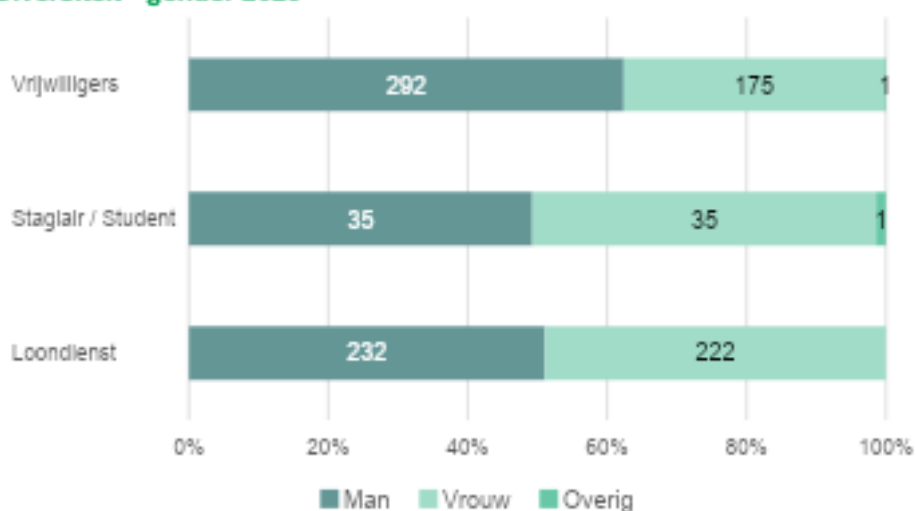
6.1.1 Kengetallen

Medewerkers naar soort contract (gemiddelde 2025)

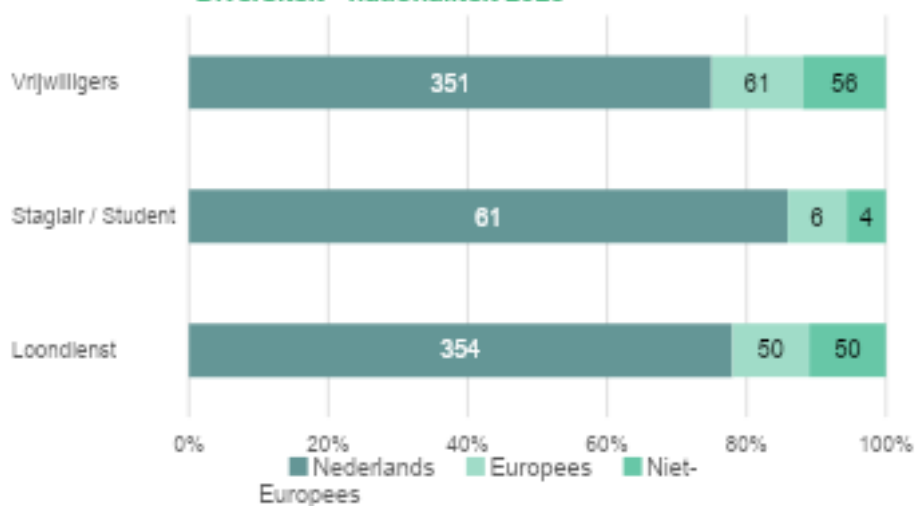
	Aantal	% aantal	FTE	% FTE
--	--------	----------	-----	-------

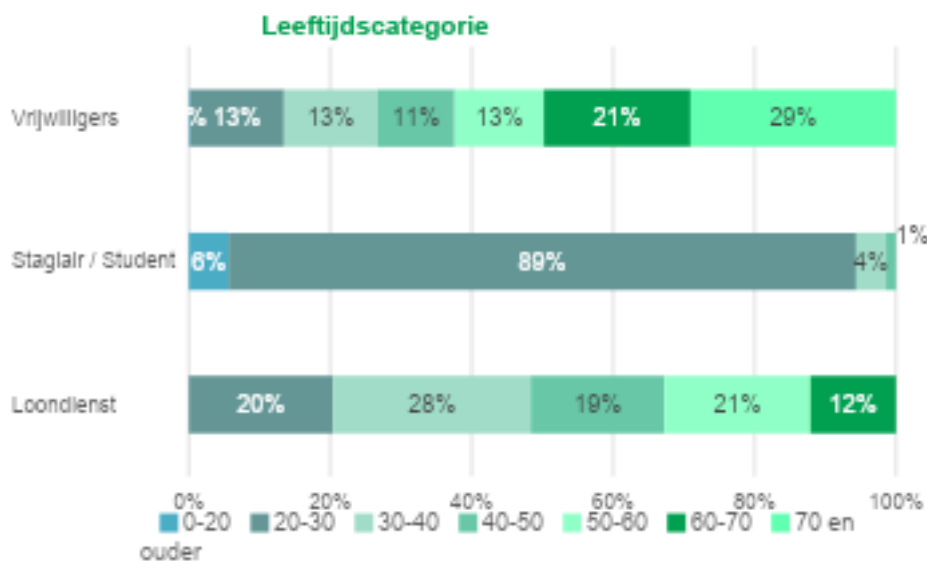
Loondienst	Medewerkers in Loondienst	455	41%	385	62%
	Payroll	28	3%	4	1%
Flexibele schil	Inhuur, ZZP en gedetacheerd	43	4%	20	3%
	PW (Participatiewet)	9	1%	6	1%
Overig	Vrijwilligers gastonderzoekers	126	11%	50	8%
	Vrijwilligers gastmedewerkers	173	16%	45	7%
	Vrijwilligers fellows	92	8%	17	3%
	Museumvrijwilligers	77	7%	11	2%
	Stagiair/ Student	71	6%	61	10%
	Extern gefinancierd	38	3%	21	3%
Totaal medewerkers		1.112	100%	620	100%

Diversiteit - gender 2025



Diversiteit - nationaliteit 2025





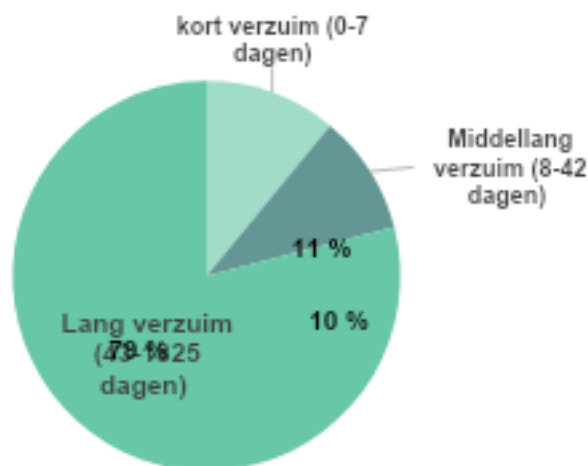
6.1.2 Operationele kerncijfers en personele ontwikkeling

De groei van het personeelsbestand zette in 2025 door, met name als gevolg van de toename in tijdelijke onderzoeksprojecten en de uitbreiding van de bedrijfsvoering. Dit leidde tot een licht stijgende gemiddelde personeelsomvang gemeten in fte, terwijl het aantal medewerkers vrij stabiel bleef. Tegelijkertijd was sprake van veel in-, door- en uitstroom (99 medewerkers ingestroomd en 90 uitgestroomd). Dit verloop is inherent aan het relatief grote aantal tijdelijke contracten op onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten.

Bij de stichting waren in 2025 gemiddeld 483 mensen (389 fte) in dienst op basis van loondienst en payroll, ten opzichte van 486 (376 fte) in 2024. In totaal -inclusief inhuur, extern gefinancierden en vrijwilligers- kende de organisatie een gemiddelde omvang van 1.041 medewerkers (559 fte) en daarnaast 71 studenten - ten opzichte van 1.015 medewerkers (553 fte) en 82 studenten in 2024. In 2025 zijn 130 individuele vacatures ingevuld, zowel intern als extern, tegenover 174 in 2024.

Het ziekteverzuim binnen Naturalis is in 2025 ongeveer gelijk gebleven aan 2024, het voortschrijdend jaargemiddelde is 6,2%. Het ziekteverzuim in de benchmark bedraagt 6,6% en ligt daarmee boven het landelijk gemiddelde van 5,6%. De Arbodienst hanteert voor de verzuimnorm voor Naturalis het gemiddelde van beide percentages: 6,1%.

Ziekteverzuim



6.1.3 Ontwikkeling, leren en leiderschap

In 2025 hebben we breed geïnvesteerd in de begeleiding van leidinggevendenden bij het toepassen van outputsturing en het vertalen van jaarplannen naar concrete doelen, prioriteiten en opdrachten voor teams en medewerkers. Verder is gewerkt aan de voorbereiding van een leiderschapsprogramma, dat vanaf 2026 wordt uitgerold, met zowel aandacht voor operationele managementvaardigheden ('license to operate') als voor persoonlijke leiderschapsontwikkeling.

Het online leerplatform GoodHabit is in 2025 verder ingebed in het ontwikkelaanbod voor medewerkers en teams en steeds vaker gekoppeld aan organisatiebrede thema's, zoals vitaliteit en fysieke trainingen. Het aantal gebruikers dat een training in GoodHabit heeft voltooid is verdubbeld naar 190.

6.1.4 Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

Het terugbrengen van het verzuimpercentage en de preventie van ziekteverzuim staat hoog op de agenda. Naast individuele begeleiding van medewerkers bij langdurig verzuim hebben we extra aandacht besteed aan casuïstiekbespreking, het vergroten van bewustwording en inzicht in (correcte) verzuimcijfers bij leidinggevendenden.

Psychische belasting en mentale overbelasting vormen een belangrijke factor in het ziekteverzuim en passen binnen een bredere landelijke trend die ook binnen Naturalis zichtbaar is. Naast de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk en organisaties voor psychologische behandelingen (op indicatie van bedrijfsarts), zijn we een samenwerking aangegaan met Open up, een online platform dat snelle toegang biedt tot diverse vormen van mentale ondersteuning, gericht op preventie en persoonlijke ontwikkeling.

Het welzijnsprogramma Healthy January is opnieuw goed bezocht. Het programma, waarin aandacht voor fysieke vitaliteit en mentale gezondheid wordt gecombineerd, draagt bij aan bewustwording rondom vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. In lezingen, workshops en individuele sessies is dit jaar specifiek aandacht besteed aan het thema Hormonen.

6.1.5 Arbeidsomstandigheden

De borging van een veilige omgeving voor zowel medewerkers als bezoekers heeft in 2025 een impuls gekregen. Door de nauwe samenwerking tussen de Health & Safety Coördinator en de afdeling Publiekszaken zijn nieuwe werkprotocollen voor de museumzalen opgesteld. Een belangrijke

structurele verbetering is de integratie van risicobeheersing in het gehele proces van tentoonstellingsontwerp. Hierdoor wordt veiligheid al in de ontwerpfase verankerd, wat bijdraagt aan een preventieve en professionele veiligheidscultuur.

In 2025 is organisatiebreed een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd, teneinde een veilige en gezonde werkomgeving voor alle medewerkers, vrijwilligers en studenten structureel te borgen. De RI&E is, onder externe begeleiding, per sector uitgevoerd, met voor elke sector een afzonderlijke rapportage, aangevuld met een overkoepelende RI&E voor beleid en bedrijfsvoering. Op basis van de uitkomsten zijn per onderdeel concrete plannen van aanpak opgesteld. Dit omvat zowel fysieke als psychosociale arbeidsrisico's en vormt een belangrijke basis voor verdere verbeteringen in 2026. De Ondernemingsraad is zowel betrokken bij de uitvoering van de RI&E als bij het formele instemmingsproces conform de WOR.

Naast de RI&E is geconstateerd dat Naturalis ARIE-plichtig is. Een melding naar de Arbeidsinspectie is gedaan. Er is een Aanvullende Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (ARIE) opgesteld. In 2026 wordt verder invulling gegeven aan de ARIE-regelgeving (PBZO beleid en Veiligheidsbeheersysteem).

6.1.6 Sociale veiligheid, gedrag en integriteit

Een belangrijk aandachtspunt was het verder versterken van sociale veiligheid binnen Naturalis. Sociale veiligheid wordt daarbij breed opgevat: als de mate waarin medewerkers zich gerespecteerd, gehoord en beschermd voelen en waarin ruimte is om dilemma's te bespreken, feedback te geven en elkaar aan te spreken op gedrag.

Er is een nieuwe gedragscode ingevoerd, die aansluit bij sectorbrede codes en bij de kernwaarden van Naturalis. De gedragscode biedt duidelijke kaders voor professioneel gedrag, omgangsvormen en verantwoordelijkheden en maakt expliciet welk gedrag gewenst en ongewenst is. Daarmee draagt zij bij aan voorspelbaarheid en houvast voor medewerkers en leidinggevend. De gedragscode draagt bij aan het uitdragen van de gewenste cultuur. Hoe we omgaan met elkaar en onze omgeving maakt het verschil. We hebben hier allemaal een verantwoordelijkheid en laten dit zien in ons dagelijkse gedrag.

Samen met de gedragscode is de regeling ongewenst gedrag vernieuwd. Deze regeling beschrijft onder meer de stappen die medewerkers kunnen zetten, de verantwoordelijkheden van leidinggevend en de rol van interne en externe ondersteuning zoals de vertrouwenspersoon. In lijn hiermee is aandacht besteed aan de klokkenluidersregeling en een vernieuwd protocol voor gebruik van de IT infrastructuur Naturalis, dat o.a. ingaat op informatieveiligheid.

De rol van de vertrouwenspersoon is in dit geheel van groot belang. Er is een externe vertrouwenspersoon, die voor alle medewerkers en freelancers (betaald en onbetaald, inclusief stagiairs, inhuur en extern gefinancierden) toegankelijk is. Deze fungeert als laagdrempelig aanspreekpunt voor medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag en integriteitskwesties. In het afgelopen jaar heeft de vertrouwenspersoon gesprekken gevoerd en meldingen conform protocol behandeld (in totaal minder dan 10). Er is geen sprake van melding van misstanden.

Ook is in dit verband aandacht besteed aan het ontwikkelen van gespreksvaardigheden bij leidinggevend, onder andere rondom het voeren van lastige gesprekken, het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag en het begeleiden van teams bij spanningen of conflictsituaties. Samenvattend kan worden gesteld dat in 2025 belangrijke stappen zijn gezet om sociale veiligheid structureel te verankeren in beleid, processen en dagelijks handelen. Deze basis wordt in 2026 verder

uitgebouwd met een programma van bredere implementatie, monitoring en dialoog met medewerkers over werkdruk, samenwerking en welzijn.

6.2 Een soepel samenwerkende organisatie, met een duidelijke rolverdeling

6.2.1 Organisatieontwikkeling en versterking van de bedrijfsvoering

De groei van grote onderzoeksprogramma's, waarbij meerdere sectoren zijn betrokken, vraagt om een andere manier van samenwerken en aansturen, duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling en betere ondersteuning van medewerkers. Het samenbrengen van de programma-aansturing in een aparte afdeling en de oprichting van een Data Competence Center dragen bij aan een organisatie waarin rollen en verantwoordelijkheden duidelijker zijn belegd en expertise beter kan worden gedeeld.

De organisch geïntroduceerde agile-way of working is verder doorontwikkeld, waarbij wordt toegewerkt naar een meer geïntegreerde werkwijze, met nadrukkelijk aandacht voor het behoud van balans tussen innovatie en continuïteit van nieuwe producten in productteams. Na implementatie biedt dit meer focus voor medewerkers, betere kennisborging en een toekomstbestendige inrichting van werkprocessen en teams binnen een moderne onderzoeksorganisatie.

Parallel hieraan is geïnvesteerd in de versterking van de ondersteunende diensten, waaronder financiën, ICT, legal en communicatie. Doel was en is om deze functies beter in lijn te brengen met de schaal en professionaliteit die de organisatie inmiddels heeft bereikt.

Binnen de onderzoekssector is middels een herstructurering een duidelijker onderscheid aangebracht tussen wetenschappelijk onderzoek en beleidsonderzoek in opdracht van overheden en bedrijven. Het beleidsonderzoek is ondergebracht in de afdeling *Biodiversiteit en Samenleving*, met als doel bij te dragen aan een samenleving waarin kennis over natuurkwaliteit en biodiversiteit richting geeft aan beleid en handelen.

6.2.2 Professionalisering van processen en systemen

In 2025 heeft Naturalis belangrijke stappen gezet in de professionalisering van het HR-instrumentarium. Als mede-ontwikkelaar van het nieuwe Handboek Functie-indeling binnen de Museum-cao, heeft Naturalis gewaarborgd dat het systeem nauw aansluit bij de hybride structuur van onze organisatie (Collectie, Onderzoek, Data en Museum). Vanaf januari 2026 worden alle functies volgens deze nieuwe systematiek ingedeeld. Daarnaast is concreet invulling gegeven aan inclusiviteit door de invoering van diversiteitsdagen. Deze cao-wijziging biedt medewerkers de vrijheid om persoonlijke of religieuze feestdagen naar eigen inzicht te vieren, wat bijdraagt aan een werkomgeving waarin gelijkwaardigheid centraal staat.

Naturalis positioneert zich met succes als een sterk werkgeversmerk. Om de kandidaatbeleving te optimaliseren, is in 2025 een nieuw vacaturetemplate geïntroduceerd. Deze uniforme aanpak benadrukt onze unieke identiteit en resulteert in een merkbare stijging van het aantal kwalitatieve reacties. Om deze positieve lijn door te trekken, zijn leidinggevenden en de afdeling P&O getraind in het opstellen van wervende, inclusieve teksten die aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt.

6.3 In alle opzichten een aantoonbaar duurzame, diverse en inclusieve instelling

6.3.1 Digitale infrastructuur

In 2025 heeft Naturalis een strategische verschuiving ingezet in het digitale beleid. De focus is verlegd van ad-hocbeheer naar een koers die wordt gestuurd door architectuur en een agile werkwijze. Hierbij

is prioritair geïnvesteerd in de digitale weerbaarheid en een toekomstbestendige IT-architectuur voor de gehele organisatie.

De introductie van Enterprise Architectuur speelt een centrale rol in de ontwikkeling van de Naturalis Research Infrastructure (NRI) en het bredere technologische platform. Door sterke sturing op bedrijfs- en technische architectuur wordt ingezet op hergebruik en modulariteit. Dit waarborgt dat technologische keuzes de langetermijnvisie van Naturalis ondersteunen. Er zijn kaders gecreëerd die teams de ruimte bieden voor autonome ontwikkeling, terwijl de onderlinge samenhang bewaakt blijft.

Het databeleid is versterkt door de structurele inbedding van het Data Competence Center. De focus ligt hierbij op het realiseren van FAIR-dataproductie (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable). Dit komt tot uiting in zowel de operationele ondersteuning van onderzoeksprojecten als in de ontwikkeling van beleid voor datastewardship. In samenwerking met systeemarchitecten wordt het capaciteitenmodel voor de onderzoeksinfrastructuur continu verfijnd.

De basis voor een modern en beheersbaar digitaal landschap is in 2025 verstevigd. Door de migratie naar Windows 11 en de afronding van een Europese aanbesteding voor het netwerk is een stabiele, schaalbare infrastructuur gerealiseerd. Met de vaststelling van het application lifecycle management-beleid wordt vanaf 2026 de technische status van alle applicaties structureel getoetst. Hierbij wordt het principe van eigenaarschap gehanteerd: teams zijn zelf verantwoordelijk voor het beheer en de levenscyclus van de door hen gebruikte producten en applicaties.

Het digitale beleid streeft naar maximale betrokkenheid van de gebruiker door transparantie en datagestuurde verbeteringen. Via een wekelijkse rapportagecyclus wordt inzicht gehouden in de werklust en de effectiviteit van de ondersteunende processen. Daarnaast wordt de gebruikerstevredenheid over de digitale faciliteiten structureel gemeten, waarbij de resultaten direct worden benut voor procesoptimalisatie.

Cybersecurity en digitale veerkracht

De digitale veiligheid van Naturalis is in 2025 naar een volwassen niveau gebracht. De informatiebeveiligingsstrategie is formeel verankerd, waardoor duidelijke kaders bestaan voor een veilige omgang met gegevens en systemen. Door de volledige operationalisering van de Surf SIEM/SOC is er 24/7 zicht op digitale dreigingen.

Naast het verbeteren van kwetsbaarheidsscans is er een penetratietest uitgevoerd om de grootste risico's te minimaliseren. Deze veiligheidstesten worden vanaf 2026 in een vaste cyclus herhaald. Rapportagetools maken de status van de technische beveiliging inzichtelijk, waardoor proactief op risico's kan worden geanticipeerd.

6.3.2 Vastgoed en facilitair

In 2025 heeft Naturalis belangrijke stappen gezet in het versterken van de ondersteunende organisatie en het verduurzamen van de fysieke omgeving. De teams Vastgoed, Arbo en de receptie zijn uitgebreid met specifieke expertise, waarmee de basis is gelegd voor een integrale aanpak van veiligheid, onderhoud en dienstverlening in de komende jaren.

Duurzaam onderhoud en vastgoedontwikkeling

Het onderhoud van onze gebouwen is dit jaar voortvarend aangepakt met oog voor behoud en uitstraling. Naast de reguliere reiniging en coating van de aluminium gevels is het kitwerk van de travertin gevels vernieuwd en zijn de witte betonbanden gereinigd. Inpandig is de logistieke efficiëntie bij de expeditie verhoogd en is de inrichting van de museumzalen waar nodig vernieuwd. Eind 2025

zijn de plannen voor de herinrichting van het restaurant definitief vastgesteld. Bij de uitvoering hiervan in 2026 zal een sterke nadruk liggen op een duurzame en toekomstbestendige inrichting.

Parkeren en biodiversiteit

Een mijlpaal in de ontwikkeling van onze buitenruimte was de formele oplevering van de parkeergarage in november 2025. Dit project vormt de opmaat naar de aanleg van de biodiversiteitstuin, waarmee we onze directe omgeving ecologisch verrijken.

6.3.3 Duurzaamheid en milieu

Naturalis zet in op een verantwoorde en duurzame bedrijfsvoering. Op basis van de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), hebben we in 2025 een aantal stappen gezet om te komen tot betere inzichten in onze duurzaamheidsprestaties op gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG). Hiertoe is een scan uitgevoerd van relevante onderwerpen en vervolgens een (gedeeltelijke) dubbele materialiteitsanalyse (IRO identificatie). Bovendien is op basis van de spendanalyse een CO₂ footprint analyse gemaakt. De resultaten van deze analyses moeten we nog verwerken. Hiervan zal in 2026 een eerste rapportage verschijnen.

Concreet heeft Naturalis in 2025 op verschillende andere wijzen ingezet op duurzaamheid. Dit komt tot uiting in het nieuwe aanbestedingstraject voor afvalverwerking, waarbij circulariteit en minimale milieu-impact de belangrijkste criteria vormen. In lijn met de milieuzones in Leiden is bovendien een programma van eisen opgesteld voor de transitie van ons wagenpark naar elektrische en hybride voertuigen. Door daarnaast de inkoop van glasbewassing en vloeronderhoud centraal te organiseren, verhogen we de efficiëntie en borgen we de kwaliteit van onze facilitaire diensten.

In 2025 is geïnvesteerd in een extra warmtepomp met beperkte capaciteit voor de verwarming en koeling van het museum. Hierdoor kan nu ook in het voor- en naseizoen gebruik worden gemaakt van de warmtepompen en de bodem energieopslag. Ook wordt hiermee het verbruik van stadswarmte verder teruggebracht.

Er is een koppeling gerealiseerd tussen de elektriciteitsnetten van de parkeergarage en het hoofdgebouw. Hierdoor komt het overschot van de opgewekte zonne-energie van de parkeergarage straks rechtstreeks ten goede van het museum en wordt netcongestie voorkomen.

De werkvoorbereiding en engineering voor de grootschalige renovatie en verduurzaming van de luchtbehandeling- en regelinstallatie van de depottoren zijn uitgevoerd, de realisatie is gestart.

Energieverbruik

Darwinweg	2025	2024	2023	2022
Ingekochte elektriciteit (kWh)	3.966.532	3.764.053	3.669.430	3.958.785
Ingekocht aardgas (m3)	-	-	-	-
Ingekochte warmte (GJ)	1.334	1.582	2.101	1.949

Rooseveltstraat	2025	2024	2023	2022
Ingekochte elektriciteit (kWh)	6.725	7.611	9.014	8.226

Ingekocht aardgas (m3)	13.671	15.175	10.881	18.518
Ingekochte warmte (GJ)	-	-	-	-

7. Financiële resultaten

7.1 Exploitatieresultaat

7.1.1 Resultaat afgezet tegen begroting

In de begroting van 2025 werd uitgegaan van een negatief resultaat van € 0,8 mln. Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de begroting toegelicht.

Baten

In totaal zijn de baten € 2,44 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste afwijkingen zijn:

- Overige directe en indirecte inkomsten: respectievelijk € 0,05 mln. lager en € 0,31 mln. hoger dan begroot.
- Bijdragen uit goede doelenloterijen: € 0,09 mln. hoger dan begroot door het resultaat uit de geoormerkte werving van de VriendenLoterij.
- Bijdrage OCW: per saldo € 1,02 mln. hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door de verwerking van de huisvestingssubsidie in de jaarrekening. De hoogte van de in een boekjaar te verantwoorden subsidie is niet gelijk aan de verleende beschikking, aangezien niet-bestede subsidie op de balans wordt opgenomen als kortlopende schuld of als investeringssubsidie. In totaal is hierdoor € 1,64 mln. meer verantwoord in 2025. Daartegenover staan lagere overige OCW-bijdragen (€ 0,63 mln.) door lagere toegekende loon- en prijsbijstellingen dan begroot.
- Inkomsten uit onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten: Deze inkomsten worden verwerkt binnen de posten private middelen – private fondsen en incidentele publieke subsidies. Samen opgeteld zijn deze inkomsten € 1,07 mln. hoger dan begroot. Deze post laat zich lastig begroten, omdat bij aanvang niet bekend is welke subsidies toegekend gaan worden. Daarnaast worden de baten toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.

Lasten

De lasten zijn in totaal € 0,12 mln. hoger dan begroot. De gerealiseerde lasten in 2025 liggen licht boven de begroting. De afwijking is beperkt van omvang. De afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn per rubriek als volgt:

- Personeelslasten: € 0,73 mln. hoger dan begroot.
- Huisvestingslasten: € 0,28 mln. lager dan begroot.
- Afschrijvingslasten: € 0,50 mln. lager dan begroot.
- Overige lasten: € 0,16 mln. hoger dan begroot.

Saldo rentebaten / -lasten

Sinds 2023 ontvangt Naturalis weer rente over de banktegoeden als gevolg van het herstel op de financiële markten. In 2025 is de rentevergoeding op liquide middelen echter gedaald, waardoor de rentebaten € 0,24 mln. lager zijn dan bij de begroting was voorzien.

7.2 Financiële positie

7.2.1 Solvabiliteit en current ratio

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

richtlijnen voor het eigen vermogen van universiteiten en onderzoeksinstituten, terwijl er voor cultuursectoren geen specifieke wettelijke normen zijn vastgesteld.

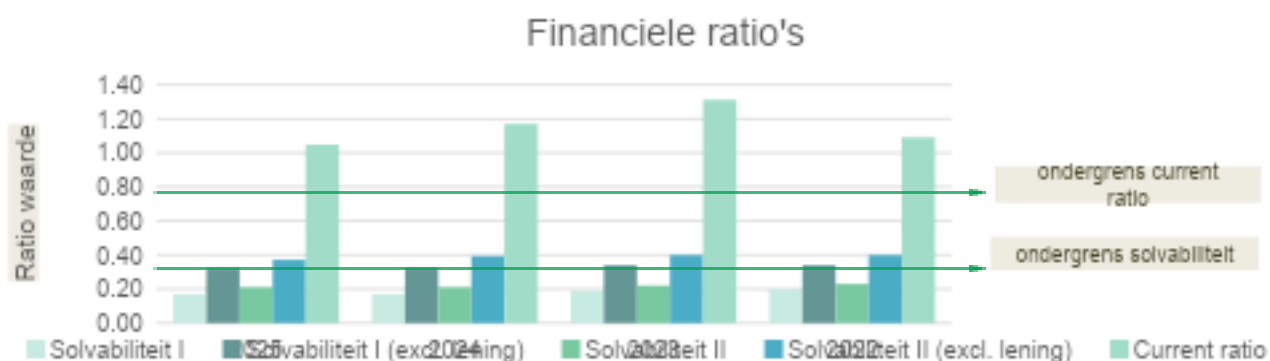
Gezien het toenemende belang van het onderzoek en onderwijs – inclusief de digitale infrastructuur – in de financiering van Naturalis, is in 2023 besloten om aan te sluiten bij de normen die gelden voor het hoger onderwijs. Deze keuze is gemaakt om te waarborgen dat de organisatie zich financieel kan blijven ontwikkelen binnen het bredere landschap van publieke instellingen, waarbij duurzame groei en stabiliteit centraal staan.

Concreet betekent dit dat voor solvabiliteit II – gedefinieerd als (eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva – een ondergrens van 0,30 wordt gehanteerd. Ter vergelijking wordt ook solvabiliteit I gebruikt, waarbij alleen het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen wordt meegenomen en de voorzieningen buiten beschouwing blijven. Het onderscheid tussen beide kengetallen wordt gemaakt omdat voorzieningen in sommige sectoren worden gezien als een vorm van buffer voor toekomstige verplichtingen, terwijl solvabiliteit I een strikter beeld geeft van de financiële weerbaarheid op basis van het daadwerkelijk beschikbare eigen vermogen. Door beide indicatoren te gebruiken ontstaat een vollediger beeld van de vermogenspositie van de organisatie.

Daarnaast wordt een current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden) van 0,75 voor kleine instellingen als minimaal acceptabel beschouwd. Voor grotere instellingen geldt een ondergrens van 0,50.

Deze normen zijn gericht op het behouden van een gezonde balans tussen de korte- en langetermijnverplichtingen van de organisatie en op het waarborgen dat de instelling structureel kan blijven voldoen aan haar financiële verplichtingen en aan de eisen die door het ministerie van OCW aan vergelijkbare instellingen worden gesteld. De liquide middelen bij Naturalis zijn op de peildatum relatief hoog; hierin zijn echter ook bedragen begrepen die bestemd zijn voor samenwerkingspartners en vooruitontvangen middelen voor geormerkte bestedingen.

Solvabiliteit & Current Ratio Naturalis 2025



De solvabiliteit van Naturalis ligt ultimo verslagjaar onder de signaleringswaarde van 0,30. Solvabiliteit I bedraagt 0,20 en solvabiliteit II bedraagt 0,23. Dit wordt veroorzaakt door de langlopende lening die in 2016 bij de Staat is aangegaan ter financiering van de verbouwing van het gebouw. Door deze lening is het totaal vermogen toegenomen, terwijl het eigen vermogen daar niet evenredig in meegegroeid is. Dit drukt structureel de verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen, waardoor de solvabiliteit onder de norm blijft.

Zolang de lening niet (grotendeels) is afgelost, zal deze situatie aanhouden. Op korte en middellange termijn wordt dan ook geen substantiële verbetering van de solvabiliteitspositie verwacht.

De lage solvabiliteit is daarmee geen indicator van financiële zwakte, maar een rekenkundig gevolg van een bewuste en eenmalige investering in de huisvesting. Wanneer de lening buiten beschouwing wordt gelaten, bedraagt solvabiliteit I 0,34 en solvabiliteit II 0,40 — beide ruim boven de signaleringswaarde van 0,30. Dit illustreert dat de onderliggende financiële positie van Naturalis gezond is. Omdat de lening bovendien bij de Staat is aangegaan en niet bij een commerciële partij, wordt het financiële risico als beperkt en beheersbaar beoordeeld.

De current ratio is het afgelopen jaar gedaald van 1,30 in 2024 naar 1,07 in 2025. Deze daling is het gevolg van de realisatie van de parkeergarage in 2025, waardoor de banktegoeden zijn afgenomen. Dit was conform verwachting. Ook voor het komende jaar wordt een verdere daling van de current ratio verwacht, zij het in mindere mate, als gevolg van de realisatie van de Biodiversiteitstuin. Beide projecten leiden tot een afname van de liquide middelen, hetgeen de current ratio onder druk zet. De daling wordt dan ook beschouwd als een voorzienbaar en beheerst gevolg van geplande investeringen in de infrastructuur en het terrein van Naturalis. Desondanks blijft de current ratio ruim boven de signaleringswaarde van 0,75, wat aantoont dat de liquiditeitspositie van Naturalis ook gedurende deze investeringsperiode solide blijft.

7.2.2 Treasury

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

7.3 Continuïteit en risicobeheersing

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

De directie heeft bepaald in welke mate onzekere gebeurtenissen, als ze zouden plaatsvinden, effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Wij maken een bewuste afweging tussen de (publieke en commerciële) doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen om de doelstellingen te bereiken. Dit continue proces hebben we verankerd in ons risicomanagementbeleid.

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

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Strategische risico's worden zorgvuldig afgewogen. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risico-acceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risico-acceptatie).

Operationeel	Laag	Onze kerntaak is gericht op het behouden en beheren van de rijkscollectie van natuurlijke historie als bron van informatie over biodiversiteit voor onderzoek, educatie en presentatie. Continuïteit is daarmee inherent aan onze doelstelling. Risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen willen we zoveel mogelijk inperken. Op gebied van veiligheid en beveiliging van museumbezoekers, werknemers en gasten willen we risico's zoveel mogelijk vermijden. Hetzelfde geldt ten aanzien van de collectie.
Financieel	Zeer laag	Als het gaat om financiële risico's staan wij voor een stabiel beleid met minimale en beheersbare risico's teneinde een solide financiële positie te waarborgen en te allen tijde correcte besteding van publiek geld te kunnen verantwoorden.
Compliance	Nul	Op het gebied van compliance met wet- en regelgeving hanteren wij geen tolerantie en streven we naar volledige compliance. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging.
Reputatie	Laag	Voor Naturalis is een integere reputatie essentieel. Als wetenschappelijk instituut leunen we op onze autoriteit, als museum op publieksvertrouwen. Reputatieschade raakt direct onze financiering en maatschappelijke positie. Daarom is onze risicobereidheid laag. We hanteren strikte ethische kaders en maken bij besluiten, zoals partnerships, een zorgvuldige afweging. Hierbij prevaleert het behoud van onze onafhankelijkheid en betrouwbaarheid altijd boven financieel of operationeel gewin.

7.3.1 Uitgangspunten risicomanagementbeleid

- Het afwegen van risico's is structureel onderdeel van de planning- en controlcyclus en wordt daarin frequent toegepast.
- We hebben systemen van risicobeheersing en interne controle ingericht. Deze dienen om significante risico's te identificeren, realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen.
- Directie en management zijn verantwoordelijk voor de systemen van risicobeheersing en interne controle en de werking ervan.
- De algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de risicobereidheid: het bepalen van wat acceptabel is bij de (mate van de) risico's die genomen worden. De raad van toezicht houdt hierop toezicht.

7.3.2 Beheersing en controlesysteem

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze financiële en operationele planning- en controlcyclus en is opgenomen in ons strategisch (vierjaarlijks) en jaarlijks planningsproces. In dit verband wordt jaarlijks (jaarverslag), per kwartaal (managementrapportage) en real time (budgetoverzichten) gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie. Minstens tweemaal per jaar wordt risicomanagement uitgebreid besproken in het MT overleg.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing. De raad van toezicht, in het bijzonder de auditcommissie, houdt daarop toezicht en betreft daarbij het oordeel van de externe accountant.

Extern vindt toezicht en monitoring plaats door de Inspectie overheidsinformatie en erfgoed, door het Ministerie van OCW, middels visitaties conform het Standaard Evaluatie Protocol (SEP) en Museumvisitatie (Museumvereniging) en door de Belastingdienst via Horizontaal Toezicht. Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

7.3.3 Overzicht van belangrijkste relevante risicocategorieën en beheersmaatregelen

De door Naturalis geïdentificeerde risico's worden weergegeven in onderstaande tabel. Hierin wordt per risico geduid wat de mogelijke impact is en de waarschijnlijkheid dat een risico zich voor kan doen. Hierbij gaan we uit van de situatie zonder mitigerende maatregelen.

Risicocategorie	Risico	Kans	Impact
Strategisch	S1 Beheer en behoud collectie	2	3
	S2 Structurele bijstelling	2	3
	S3 Aandacht voor biodiversiteit in maatschappij en politiek	2	1
Operationeel	O1 Extern gefinancierde projecten	1	2
	O2 Personeel	2	2
	O3 Cybersecurity	3	3
	O4 Stroomuitval	2	3
	O5 Hybride dreiging infrastructuur Nederland	2	3
Financieel	F1 Verandering in bezoekersaantallen	1	3
	F2 Politieke besluitvorming	2	2
	F3 Liquiditeit en financiële reserves	2	3
Reputatie & Compliance	R1 Veiligheid en beveiliging	1	2
	R2 Wet- en regelgeving (compliance)	1	1
	R3 Fraude	2	2

Legenda

Laag 1 Midden 2 Hoog 3

Heat Map

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

	impact			
kans		klein	middel	groot
	klein	R2	O1, O4, R1	F1
	middel	S3	O2, F2, R3	S1, S2, F3, O4, O5
	groot			O3

7.3.4 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Strategische risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(S1) Beheer en behoud collectie	Voor het adequaat uitvoeren van de wettelijke taak in het kader van beheer en behoud van de rijkscollectie is de structurele subsidie te laag. Dit leidt tot achterstanden in conservering en risico op verlies van collectiemateriaal.	Extra subsidie is verkregen voor inhalen achterstanden in collectiebehoud en -beheer. Op de langere duur is het risico nog niet weggenomen. De problematiek blijven we onder de aandacht brengen bij de eigenaar van de collectie, OCW.
(S2) Structurele bijstelling OCW subsidies	Er is geen zekerheid over loon compensatie bij de OCW-subsidie voor de ontwikkeling van loon- en materiële kosten. Dit is potentieel risicovol voor de continuïteit van de uitvoering van onze basistaak.	Blijven in gesprek met het ministerie van OCW.
(S3) Aandacht voor biodiversiteit in maatschappij en politiek	Het is waarneembaar dat er minder prioriteit is in de maatschappij om te investeren in duurzaamheid en kennis van biodiversiteit. Dit is een risico voor de groeimogelijkheden van Naturalis.	Public affairs: op de hoogte en betrokken blijven. Public engagement: actief betrekken stakeholders.

Operationele risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(O1) Extern gefinancierde projecten	Projectsubsidies vormen een component van de inkomsten die kunnen fluctueren per jaar. Gelijktijdige uitvoering van verschillende grote projecten en een groeiende projectenportefeuille hebben het risico op vertragingen en budgetoverschrijdingen.	Projecten die afhankelijk zijn van externe subsidies gaan alleen door wanneer de projectsubsidie is toegekend. • Adequate projectcontrol; • Projectbeheersing door inzet gespecialiseerde projectcontroller; • Betere begeleiding vanaf initiatiefase van een project; • Gebruik van controleprotocol;

		• Investeren in kennis bij interne projectleiders.
(O2) Personeel	Aantrekken en behouden van personeel is lastig, met name op bepaalde deskundigheidsgebieden zoals ICT. De museum CAO verliest aan concurrentiekracht op gebied van salaris en arbeidsvoorwaarden.	Diverse maatregelen om risico's beperkt te houden. Naturalis is als <i>purpose driven</i> organisatie aantrekkelijk. Veilige, diverse en inclusieve omgeving waarin iedereen zich welkom voelt en zichzelf kan zijn. Opleidingsmogelijkheden. Zorgen voor activiteiten en onderlinge verbinding (o.a. <i>onboarding</i>). Medewerkers tevredenheidsonderzoek.
(O3) Cybersecurity	Cyberincidenten behoren tot de risico's met een redelijk hoge kans en een forse impact.	Cybersecurity als continu speerpunt Naturalis is aangesloten bij SURF en hanteert hoge standaarden en maatregelen voor IT-veiligheid. Security baseline die wordt bijgesteld op basis van nieuwe inzichten. Monitoring systeem om proactief de continuïteit en beveiliging te waarborgen. Pentest.
(O4) Stroomuitval	Stroomuitval door overbelasting en /of hacks leidt tot sluiting van het museum en is risicovol voor (collectie)materiaal vanwege de uitval van klimaatregulering en vriezers.	Noodstroomvoorzieningen (noodstroomaggregaat en accu's) die de veiligheid van mens en gebouw garanderen (noodverlichting, beveiligingsinstallaties werken, de DNA-vriezers hebben). Dubbele voedingskabel hebben rechtstreeks vanaf het onderstation van Liander.
(O5) Hybride dreiging infrastructuur Nederland	Vanwege de internationale veiligheidssituatie is er een hogere dreiging van mogelijke hacks van vitale infrastructuur. Dit kan leiden tot (onder meer) problemen in de stroom- en gasvoorziening, watervoorziening / waterbeheersing en beschikbaarheid van internet.	Noodplannen actualiseren en ermee oefenen. Aansluiting bij initiatieven zoals Taskforce Veilig Erfgoed. Beleid op kennisveiligheid.

Financiële risico's

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregelen
(F1) Verandering in bezoekersaantallen	Onverwachte veranderingen in bezoekersaantallen kunnen leiden tot tekort of overschot aan capaciteit en een tekort aan directe inkomsten.	Voldoende algemene reserve om tijdelijk financiële knelpunten op te vangen. Mogelijkheid om beoogde investeringen te temporiseren. Organisatie ingericht om mee te kunnen bewegen met afname of groei van bezoekers en projecten.

(F2) Politieke besluitvorming	Politieke besluitvorming brengt risico's met zich mee voor uit te voeren taken, te behalen resultaten en hoogte van en voorwaarden voor subsidie.	Participatie in overlegorganen en discussies. Nauw contact met stakeholders. Monitoren van politieke besluitvormingstrajecten. Bijhouden van ontwikkelingen op wetgevingsgebied.
(F3) Liquiditeit en financiële reserves	Risico dat de organisatie onvoldoende liquide middelen heeft om aan financiële verplichtingen te voldoen.	Geactualiseerde ERP systemen. Regelmatige monitoring van kasstromen en budgetten. Schatkistbankieren. Hanteren van financiële norm ratio's uit hoger onderwijs die goed aansluiten bij onze activiteiten.

Reputatie & compliance risico's

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

7.3.5 Risicobeheersing in 2025

In 2025 hebben wij significante stappen gezet om onze organisatiebrede weerbaarheid en risicobeheersing verder te professionaliseren.

Het afgelopen jaar is de organisatie op diverse fronten versterkt. Om juridische en compliance-risico's beter te ondervangen, is een bedrijfsjurist aangesteld en is een nieuwe gedragscode opgesteld en ingevoerd, inclusief (aangepaste) regelingen voor internetgebruik, mobiele telefoon gebruik, klachtenregeling en klokkenluidersregeling. De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) is uitgevoerd en er zijn stappen gezet in inclusiviteit en aantrekkelijk werkgeverschap: voor vacatureteksten zijn nieuwe templates ontwikkeld.

De managementrapportages bieden nu scherper inzicht. Om grip te houden op grootschalige initiatieven is een nieuw aanvraagformulier ontwikkeld voor projecten met een grote financiële of strategische impact. Dit waarborgt een betere toetsing vooraf. Daarnaast is met de start van CollAction II een belangrijke fase ingegaan voor het beter beheer en behoud van de rijkscollectie.

Informatiebeveiliging en digitale infrastructuur

De vorming van de afdeling NRI (Naturalis Research Infrastructure) en het Data Competence Center dragen bij aan het beter beheersen van de duurzame ontwikkeling van de digitale onderzoeksinfrastructuur. Naar aanleiding van de audit informatiebeveiliging is een nieuw beleid vastgesteld en zijn vervolgstappen gezet voor de verdere uitrol hiervan. Ook is de technische weerbaarheid getoetst middels een pentest.

Hybride dreiging

Een toenemend extern risico is de zogenaamde hybride dreiging. Dit omvat de internationale dreiging via een combinatie van middelen – zoals cyberaanvallen, desinformatie en spionage – die de nationale veiligheid en stabiliteit ondermijnt. Voor Naturalis liggen de risico's primair bij kennisveiligheid (diefstal van onderzoeksdata), cybercrime (gijzelsoftware/uitval systemen) en desinformatie (ondermijnen vertrouwen in wetenschap). Dit kan leiden tot operationele stilstand, reputatieschade en verlies van data. Wij hebben onze weerbaarheid verhoogd door strikte cybersecurity, fysieke beveiliging en een beleid op kennisveiligheid (screening partners, bewustwording medewerkers) integraal toe te passen.

Vooruitblik

Kijkend naar de toekomst zijn we ons bewust van een strategisch risico in de balans tussen onze ambities en de beschikbare middelen, in het bijzonder waar het gaat om de duurzame financiering van de Naturalis onderzoeksinfrastructuur. Om dit te mitigeren zetten wij in op een gezamenlijk proces om een realistische 'way forward' te bepalen.

Gematerialiseerde risico's 2025

Financiële druk door kostenstijgingen. De aanhoudende inflatie en stijgende loonkosten (cao-verhogingen) zijn niet volledig gecompenseerd door indexatie van subsidies.

Krapte op de arbeidsmarkt en werkdruk De schaarste aan specifiek gekwalificeerd personeel heeft geleid tot het niet of vertraagd invullen van vacatures. Dit risico heeft zich gematerialiseerd in een verhoogde werkdruk bij zittende medewerkers en vertraging in de uitvoering van enkele projecten, waaronder delen van het digitaliseringsprogramma.

Achterstand collectiebeheer Ondanks de start van 'Collection II' is de fysieke achterstand in het collectieonderhoud (conservering en registratie) door capaciteitsgebrek en de omvang van de taak nog tastbaar aanwezig. Dit vormt een sluimerend risico voor de toegankelijkheid en kwaliteit van delen van de rijkscollectie.

Cyberdreiging en incidenten Hoewel een fatale cyberaanval is uitgebleven, heeft de toenemende dreiging zich gematerialiseerd in een toename van (afgeslagen) aanvallen (zoals phishing en scanpogingen). Dit vereiste acute, niet-begrote inzet van capaciteit en middelen voor incidentrespons en versnelde implementatie van beveiligingsmaatregelen (o.a. naar aanleiding van de pentest).

Polarisatie en publiek vertrouwen De maatschappelijke trend van afnemend vertrouwen in instituties en wetenschap was in beperkte mate voelbaar in de interactie met specifieke publieksgroepen (online en fysiek). Dit heeft gevraagd om extra inzet op het gebied van communicatie en veiligheid om onze medewerkers en onze positie als feitelijke autoriteit te beschermen.

7.3.6 Begroting 2026

De begroting voor 2026 is opgesteld op basis van het uitgangspunt dat de baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn en daarmee een sluitend geheel vormen.

Begroting 2026

BATEN

Publieksinkomsten	6.942
Overige directe inkomsten	815
Indirecte inkomsten	1.830
Private middelen	2.986
OCW	37.623
Incidentele publieke subsidies	15.556
TOTALE BATEN	65.752

LASTEN

Personeelslasten	35.819
Huisvestingslasten	5.828
Afschrijvingen	8.863
Aankopen	-
Overige lasten	15.942
TOTALE LASTEN	66.452
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	(700)
Saldo rentebaten/lasten	700

EXPLOITATIERESULTAAT

-

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

8. Toepassing governance codes

8.1 Governance code cultuur

De Stichting Naturalis Biodiversity Center, gevestigd te Leiden, wordt sinds 1995 bestuurd volgens het 'raad-van-toezichtmodel' waarbij het bestuur is belegd bij de algemeen directeur. Hieronder geven we aan hoe Naturalis in 2025 voldoet aan de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur (hierna: de Code).

Waarde scheppen voor en in de samenleving

- Naturalis is een stichting die de materiële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informeert voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.
- Naturalis verwerft en verspreidt kennis over en inzicht in de natuurlijke diversiteit op aarde in heden en verleden, de ontwikkeling van de aarde als natuurlijk systeem en de plaats van de mens daarin.
- Naturalis werkt aan het realiseren van een wereld waarin biodiversiteitsinformatie vrij en algemeen beschikbaar is voor de wetenschap en de samenleving ten behoeve van een duurzame toekomst.
- Naturalis past de principes van de Code toe. In dit overzicht wordt toegelicht hoe dat wordt gedaan. De aanbevelingen worden toegepast, tenzij in dit overzicht anders wordt gemeld.

Integer en rolbewust handelen

- De raad van toezicht vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. Dit gebeurt in ieder geval bij (her)benoeming. Nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en de directie worden in het jaarverslag vermeld. De statuten en reglementen van de raad van toezicht en de directie bevatten bepalingen over hoe wordt omgegaan met (mogelijke) belangenverstrengeling. Naturalis verstrekt aan de leden van de raad van toezicht en de directie geen persoonlijke leningen, garanties etc.
- Tegen fraude zijn verschillende maatregelen van kracht. Zie hiervoor de risicoparagraaf.
- Jaarlijks wordt in het MT en de RvT een overzicht geactualiseerd van relevante nevenfuncties van de leden, waarbij ook wordt gekeken naar het risico op belangenverstrengeling.
- In de Statuten en Reglementen zijn de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van toezichthouders en bestuurders vastgelegd. In de jaarlijkse verantwoording rapporteren de raad en het bestuur hoe zij invulling hebben gegeven aan hun taken en verantwoordelijkheden.
- Er is frequent contact tussen de raad van toezicht en de algemeen directeur. De raad van toezicht hecht er ook aan om een goed contact te onderhouden met de organisatie. Tweemaal per jaar overlegt de raad met (een delegatie van) de ondernemingsraad. Jaarlijks legt de RvT een werkbezoek af aan de organisatie. Binnen de raad van toezicht is één lid aangewezen om te fungeren als aanspreekpunt voor de ondernemingsraad.
- De governancestructuur wordt periodiek besproken.

Zorgvuldig besturen

- De algemeen directeur is belast met de algemene en dagelijkse leiding van de stichting. Hij is verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de raad van toezicht.
- De algemeen directeur is de bestuurder die het overleg met de ondernemingsraad voert. Er zijn in principe elke drie weken overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Wanneer daartoe aanleiding is, wordt tussentijds overlegd.
- Zorgvuldig werkgeverschap is leidend. Dit is vastgelegd in het personeelsbeleid en het arbobeleid.

- Zorgvuldige omgang met middelen wordt geborgd door het hanteren van regels voor inkoop en aanbesteding en door een risicomodel dat periodiek wordt geactualiseerd en besproken met de auditcommissie en de raad van toezicht. In de jaarrekening wordt verslag gedaan van het systeem van risicobeheersing en controle.
- Het bestuur voert geregeld overleg met de relevante directies van het ministerie van OCW.

Goed toezicht uitoefenen

- Leden van de raad van toezicht voldoen aan het profiel van de raad van toezicht waarin professionaliteit en onafhankelijkheid expliciet zijn benoemd.
- De voorzitter en een ander lid van de raad van toezicht (remuneratiecommissie) voeren jaarlijks een gesprek met de algemeen directeur over diens functioneren.
- De raad van toezicht heeft een auditcommissie. Deze heeft tot taak de besluitvorming van de raad van toezicht ten aanzien van (het toezicht op) het financiële en het risicobeleid voor te bereiden. De raad is als geheel verantwoordelijk voor besluiten over genoemde beleidsterreinen.
- Er is een introductie / kennismaking voor nieuwe leden van de raad van toezicht in de vorm van gesprekken en een rondleiding.
- De raad brengt jaarlijks een werkbezoek aan de stichting, waarbij hij in gesprek gaat met diverse medewerkers van zoveel mogelijk verschillende sectoren en/of afdelingen.
- In het profiel van de raad van toezicht wordt aangegeven aan welke eisen leden van de raad moeten voldoen en welke kennis, deskundigheid en ervaring in de raad vertegenwoordigd moeten zijn. De raad streeft naar een goede balans tussen leeftijd, geslacht, nationaliteit, ervaring en culturele achtergrond van de individuele leden van de raad.
- In zijn profielschets heeft de raad van toezicht beschreven welke eisen worden gesteld aan de samenstelling van de raad, zodat hij zijn werk naar behoren kan doen. Aan de leden worden algemene eisen gesteld waaraan alle leden moeten voldoen. Daarnaast zijn er specifieke eisen op het gebied van kennis en deskundigheid die aan de individuele leden worden gesteld. De leden kwalificeren zich al of niet voor combinaties van deskundigheidsgebieden. De raad werkt met een toegevoegde secretaris.
- Herbenoemingen van leden zijn geen automatisme. Bij iedere herbenoeming wordt een afweging gemaakt, mede op basis van de profielschets.
- De jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad is in 2025 niet uitgevoerd. In 2026 zal een evaluatie met externe begeleiding plaatsvinden.

8.2 Code Diversiteit en Inclusie

Naturalis wil een organisatie zijn waarin verschillen worden gezien als kracht en waarin medewerkers zich welkom en serieus genomen voelen, ongeacht achtergrond, identiteit of positie. Medewerkers die zich in een organisatie thuis voelen, zijn meer betrokken en doen hun werk beter. Omdat bij een meer inclusieve organisatie mensen zich veilig voelen zichzelf te zijn en er ruimte is voor verschillende inzichten, functioneert je als organisatie ook beter. Ook willen we dat Naturalis 'voor iedereen' is. Een voor iedereen toegankelijk instituut met onder meer voor iedereen toegankelijke en begrijpelijke tentoonstellingen en programma's.

In 2025 is deze ambitie verder geconcretiseerd. De organisatie bleef betrokken bij het programma Musea Bekennen Kleur en heeft vervolg gegeven aan de commitment aan De Verbintenis, de collectieve verklaring tegen institutioneel racisme en andere vormen van discriminatie. Om het thema echt te integreren en te zorgen dat we onze strategische ambities wat betreft Diversiteit & Inclusie (D&I) waarmaken is een Stuurgroep D&I gestart met vertegenwoordiging vanuit het MT en een Werkgroep D&I met vertegenwoordiging vanuit de brede organisatie. Onder begeleiding van een

extern deskundige is gewerkt aan het formuleren van concrete en meetbare doelstellingen en aan de verdere uitwerking van een actieplan.

De doelstelling van de sector Onderzoek & Onderwijs voor 2026 is een minimale vrouwelijke vertegenwoordiging van 40% op elk niveau van de wetenschappelijke loopbaanladder. In 2025 was reeds gemiddeld 40% van de medewerkers vrouw en werd dit percentage in vier van de vijf categorieën op de academische ladder reeds behaald. Alleen in de categorie 'researcher' blijft de vertegenwoordiging nog achter, met 36%.

Diversiteit en inclusie zijn daarbij nadrukkelijk verbonden met het bredere thema van sociale veiligheid: een inclusieve organisatiecultuur kan niet bestaan zonder een veilige basis waarin ruimte is voor verschil van perspectief en ervaring.

Zie voor een toelichting op diversiteit en inclusie in onze programmering en publiek, met onder meer de tentoonstelling Het Bos van Suriname, hoofdstuk 5.

In onze samenwerking met externe partners wordt diversiteit en inclusie meegewogen in die zin dat er een brede internationale spreiding is van instituten en onderzoekers waarmee wordt gewerkt.

8.3 Fair Practice Code

Naturalis geeft invulling aan het werkgever- en opdrachtgeverschap conform de waarden van de Fair Practice Code. De stichting hanteert de Museum cao en past deze toe. Wij hanteren de wettelijke aanbestedingsregels en bij opdrachtverlening worden altijd heldere en eerlijke contracten afgesloten, waarbij expliciete afspraken worden gemaakt over eigenaarschap, bronvermelding en rechtenafdracht. Wij hanteren per aard van het werk altijd een passende arbeidsrelatie. De inzet van flexibele arbeidsrelaties is beperkt tot de projecten die gebonden zijn aan tijdelijke financiering. Inzet van vrijwilligers is een welkome aanvulling op de personele capaciteit die niet wordt ingezet ter vervanging van betaald werk. Naturalis investeert in ontwikkeling van werkenden, ook indien deze een tijdelijke aanstelling hebben en/of onbetaald zijn, zoals bijvoorbeeld PhD's. Zie voor meer toelichting op het thema's solidariteit en duurzame arbeidsrelatie hoofdstuk 6.

8.4 Bezoldiging

Het beloningsmaximum is conform de WNT-norm. Het salaris van de bestuurder, noch dat van enig andere medewerker van de stichting, overstijgt de WNT-norm. Zie voor een toelichting op de bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders de toelichting exploitatierekening onder de personele lasten.

8.5

9. Fiscale positie

Berekening belastbaar bedrag voor de vennootschapsbelasting

(Bedragen x € 1.000)

	2025
Exploitatieresultaat voor belasting 2025	1.247
Commercieel-fiscale verschillen:	
- Fiscaal hogere afschrijvingen	(9)
- Fiscaal niet-afrekbaar deel van de kosten	86
- Fiscaal vrijgestelde winstbestanddelen	(63)
- Aanwending fiscale bestedingsreserve	958
Totaal commercieel-fiscale verschillen	972
Belastbaar bedrag	2.219

Van het belastbare bedrag over 2025 is € 1,22 mln. toegevoegd aan de fiscale bestedingsreserve. € 1,00 mln. wordt verrekend met het verrekenbare verlies uit 2019.

Verrekenbare verliezen

(Bedragen x € 1.000)

	Verrekenbaar	Verrekend in boekjaar 2025	Resterend
Verrekenbaar verlies 2019	1.357	1.000	357
Verrekenbaar verlies 2022	945	-	945
Totaal verrekenbare verliezen	2.302	1.000	1.302

De verrekenbare verliezen kunnen onbeperkt voorwaarts worden verrekend.

Fiscale bestedingsreserve

(Bedragen x € 1.000)

	Stand begin boekjaar	Aanwending	Toevoeging	Stand einde boekjaar
2023	2.836	(958)	-	1.878
2024	2.473	-	-	2.473
2025	-	-	1.219	1.219
	5.309	(958)	1.219	5.570

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

In 2025 zijn de kosten voor de tentoonstelling *Het bos van Suriname* ten laste van de fiscale bestedingsreserve 2023 gebracht.

Tot en met 2023 is een definitieve aanslag vennootschapsbelasting opgelegd.

10. Jaarrekening

10.1 Balans (na resultaatverwerking)

(Bedragen x € 1.000)

ACTIVA		2025	2024
Vaste activa			
II	Materiële vaste activa	96.559	87.518
	Totale vaste activa	96.559	87.518
Viottende activa			
IV	Vorraden	264	335
V	Vorderingen	6.161	4.481
VII	Liquide middelen	29.549	37.305
	Totale viottende activa	35.974	42.121
TOTALE ACTIVA		132.533	129.639
PASSIVA		2025	2024
Eigen vermogen			
I	Algemene reserve	14.130	11.559
II	Bestemmingsreserves	12.071	13.395
	Totaal eigen vermogen	26.201	24.954
Voorzieningen			
VII	Groot onderhoud gebouw en installaties	1.994	1.978
VII I	Overige voorzieningen	2.042	1.789
	Totale voorzieningen	4.036	3.767
Langlopende schulden			
IX	Langlopende schulden	68.664	68.634
	Totale langlopende schulden > 1 jaar	68.664	68.634
Kortlopende schulden			
X	Kortlopende schulden	33.632	32.284
	Totale kortlopende schulden < 1 jaar	33.632	32.284
TOTALE PASSIVA		132.533	129.639

10.2 Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

		2025	2025	2024
		Realisatie	Begroting	Realisatie
BATEN				
Eigen inkomsten				
1	<i>Publieksinkomsten binnenland (2+3):</i>	7.282	7.283	6.777
2	Kaartverkoop	5.905	5.853	5.485
3	Overige publieksinkomsten	1.377	1.430	1.292
5	<i>Totaal publieksinkomsten (1)</i>	7.282	7.283	6.777
6	Sponsorinkomsten	-	100	50
8	Overige directe inkomsten	283	230	251
9	<i>Totaal overige directe inkomsten (6+8)</i>	283	330	301
10	<i>Totaal directe inkomsten (5+9)</i>	7.565	7.613	7.078
11	Indirecte inkomsten	1.110	800	1.149
12	Private middelen – particulieren	10	-	11
13	Private middelen – bedrijven	3	-	18
14	Private middelen – private fondsen	2.808	1.260	2.471
15	Private middelen – goede doelenloterijen	1.206	1.120	2.514
16	<i>Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)</i>	4.027	2.380	5.014
17	Totale eigen inkomsten (10+11+16)	12.702	10.793	13.241
Subsidies				
19	<i>Totaal structureel OCW (20+21+22+23)</i>	36.167	35.150	32.964
20	OCW: publieksactiviteiten	11.657	11.791	11.187
21	OCW: huisvesting	9.943	8.301	9.216
22	OCW: collectiebeheer	4.040	4.086	3.877
23	OCW: kaderregeling exploitatiesubsidies onderzoek en wetenschap	10.527	10.972	8.684
27	<i>Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)</i>	36.167	35.150	32.964
28	Incidentele publieke subsidies	11.780	12.263	10.852
29	Totale subsidies (27+28)	47.947	47.413	43.816
TOTALE BATEN (17+29)		60.649	58.206	57.057
LASTEN				
1	Personeelslasten	33.978	33.245	29.836
2	Huisvestingslasten	5.388	5.665	5.334
3	Afschrijvingen	6.245	6.747	5.646
4	Aankopen	-	-	-
5	Overige lasten	14.031	13.869	13.503
TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)		59.642	59.526	54.319
6	Saldo uit gewone bedrijfsvoering	1.007	(1.320)	2.738
7	Saldo rentebaten/ lasten	240	477	727
EXPLOITATIERESULTAAT		1.247	(843)	3.465

10.3 Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

		↓ Categoriaal	Functioneel →				
BATEN				Totaal	Publieks-acti viteiten	Collectie- beheer	Algemeen Beheer
Eigen inkomsten							
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3):			7.282	7.282	-	-
2	Kaartverkoop			5.905	5.905	-	-
3	Overige publieksinkomsten			1.377	1.377	-	-
5	Totaal publieksinkomsten (1)			7.282	7.282	-	-
6	Sponsorinkomsten			-	-	-	-
8	Overige directe inkomsten			283	28	204	51
9	Totaal overige directe inkomsten (6+8)			283	28	204	51
10	Totaal directe inkomsten (5+9)			7.565	7.310	204	51
11	Indirecte inkomsten			1.110	595	102	413
12	Private middelen – particulieren			10	10	-	-
13	Private middelen – bedrijven			3	3	-	-
14	Private middelen – private fondsen			2.808	-	2.532	276
15	Private middelen – goede doelenloterijen			1.206	1.206	-	-
16	Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)			4.027	1.219	2.532	276
17	Totale eigen inkomsten (10+11+16)			12.702	9.124	2.838	740
Subsidies							
19	Totaal structureel OCW (20+21+22+23)			36.167	11.657	20.036	4.474
20	OCW: publieksactiviteiten			11.657	11.657	-	-
21	OCW: huisvesting			9.943	-	5.469	4.474
22	OCW: collectiebeheer			4.040	-	4.040	-
23	OCW: Kaderregeling exploitatiesubsidies OWB			10.527	-	10.527	-
27	Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)			36.167	11.657	20.036	4.474
28	Incidentele publieke subsidies			11.780	177	11.162	441
29	Totale subsidies (27+28)			47.947	11.834	31.198	4.915
TOTALE BATEN (17+29)				60.649	21.456	33.538	5.655
LASTEN							
1	Personeelslasten			33.978	5.503	19.464	9.011
2	Huisvestingslasten			5.388	-	2.977	2.411
3	Afschrijvingen			6.245	955	984	4.306
4	Aankopen			-	-	-	-
5	Overige lasten			14.031	2.347	6.196	5.488
TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)				59.642	8.805	29.621	21.216
6	Saldo uit gewone bedrijfsvoering			1.007	12.651	3.917	(15.561)
7	Saldo rentebaten/-lasten			240	-	-	240
	Toerekening algemeen beheer			-	(3.945)	(11.376)	15.321
	Inzet OCW BIS voor collectiebeheer			-	(7.459)	7.459	

EXPLOITATIERESULTAAT	1.247	1.247	-	-
-----------------------------	--------------	--------------	----------	----------

10.4 Kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

volgens de indirecte methode

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.007	2.738
Aanpassen voor:		
Afschrijvingen	6.230	5.642
Toename voorzieningen	269	-743
Verandering in werkkapitaal:		
Afname voorraden	71	-83
Toename overige vorderingen	-1.680	-194
Toename overige schulden	1.348	-129
	-261	-406
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	7.245	7.231
Ontvangen rente	819	1.329
Betaalde rente	-579	-602
	240	727
Kasstroom uit operationele activiteiten	7.485	7.958
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-15.286	-5.792
Desinvesterings in materiële vaste activa	15	158
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-15.271	-5.634
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	2.361	4.290
Aflossing van langlopende schulden	-2.331	-2.619
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30	1.671
Netto-kasstroom	-7.756	3.995
Afname liquide middelen	-7.756	3.995
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:	2025	2024
Stand per begin boekjaar	37.305	33.310
Mutaties in boekjaar	-7.756	3.995

Stand per eind boekjaar

29.549

37.305

10.5 Algemene grondslagen van de jaarrekening

Oprichting

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het *Handboek verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidies 2025-2028* en sluit aan bij de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640) en het Burgerlijk Wetboek (Boek 2, Titel 9).

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

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

- Indien baten of lasten niet direct toe te rekenen zijn aan publieksactiviteiten of collectiebeheer, worden deze onder algemeen beheer verantwoord.
- De OCW subsidie voor collectiebeheer (op grond van de *Erfgoedwet*) en de subsidie op grond van de subsidie uit de *Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap* wordt geheel aan collectiebeheer toegerekend.
- De subsidie uit de *Regeling specifiek cultuurbeleid* wordt verdeeld over de publieksactiviteiten en het collectiebeheer om structurele tekorten binnen collectiebeheer te compenseren.
- Huisvestingslasten worden op basis van vierkante meters (aan de hand van een kostenverdeelstaat) toegerekend aan collectiebeheer of algemeen beheer. Aan publieksactiviteiten wordt geen huisvestingssubsidie toegerekend.
- De lasten onder algemeen beheer worden toegerekend op basis van het relatieve aandeel per functie. De toegepaste procentuele verdeling voor respectievelijk publieksactiviteiten en collectiebeheer bedraagt afgerond 25% en 75%.

Continuïteit

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

10.6 Waarderingsgrondslagen

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende het verslagjaar worden verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen bij herwaardering worden in de exploitatie opgenomen.

Collectie

Naturalis beheert sinds 2017 de collectie zoals bedoeld in artikel 2.8 van de *Erfgoedwet*. Het overgrote deel van de museale collectie is in eigendom van de Staat der Nederlanden en is daarom niet in de balans opgenomen. De collectie is niet verzekerd.

10.7 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

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

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

Afschrijvingspercentages per jaar:

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

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Voorzieningen

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

De voorziening groot onderhoud is bepaald aan de hand van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en bestrijkt de periode 2025 tot en met 2050. In 2024 is het MJOP herijkt. Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud. De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt geïndexeerd op basis van de jaarmutatatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatatie 2025 is 3,3%.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende activa / passiva

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

Grondslagen voor de bepaling van het saldo baten en lasten

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

10.8 Toelichting op de balans

Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Gebouwen en terreinen	88.771	75.463
Tentoonstellingen	4.351	5.321
Inventaris	1.694	1.515
Laboratoriumapparatuur	680	601
Activa in ontwikkeling	1.063	4.618
	96.559	87.518

Mutatieoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

	Gebouwen en terreinen	Tentoonstellingen	Inventaris	Laboratorium-apparatuur	Activa in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	75.463	5.321	1.515	601	4.618	87.518
Investerings	12.476	-	684	1.063	1.063	15.286
Aanschafwaarde in gebruik genomen activa	4.578	-	40	-	(4.618)	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	(1.675)	(44)	(2.997)	(171)	-	(4.887)
Afschrijving desinvesteringen	1.675	29	2.997	171	-	4.872
Afschrijving	(3.746)	(955)	(545)	(984)	-	(6.230)
Boekwaarde einde boekjaar	88.771	4.351	1.694	680	1.063	96.559
Aanschafwaarde	112.151	9.520	3.896	2.449	1.063	129.079
Cumulatieve afschrijving	(23.380)	(5.169)	(2.202)	(1.769)	-	(32.520)
Boekwaarde einde boekjaar	88.771	4.351	1.694	680	1.063	96.559

In 2025 is de parkeergarage in gebruik genomen, deze wordt in 40 jaar afgeschreven. Onder de Activa in ontwikkeling zijn deelbetalingen voor de biodiversiteitstuin, de renovatie van de klimaatinstallatie in de collectietoren, een nieuw WAN-netwerk en een speelhoek in het restaurant opgenomen.

Voorraden

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Voorraad museumwinkel	227	289
Overige voorraad	37	46
	264	335

De voorraad heeft betrekking op de museumwinkel en boeken.

Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Overige vorderingen	3.319	2.769
Overlopende activa	979	451
Debiteuren	346	226
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.517	1.035
	6.161	4.481

Voor de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden. De verwachte baten zijn opgenomen als overige vordering (€ 1,41 mln.). Daarnaast zijn de verwachte jaarlijkse bijdrage van de VriendenLoterij (€ 0,45 mln.) en de lotenverkoppen over het 4^e kwartaal (€ 0,31 mln.) nog niet ontvangen. Voor de museumkaart staat nog een bedrag op de balans van € 0,43 mln.

De overlopende activa betreft voornamelijk facturen die in 2025 zijn ontvangen, maar betrekking hebben op 2026.

Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Bank	29.485	37.237
Kas	43	44
Gelden onderweg	21	24
	29.549	37.305

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

Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand 1 januari	Toevoeging	Onttrekking	Stand 31 december
Algemene reserve	11.559	2.571	-	14.130
Bestemmingsreserves:	13.395	167	1.491	12.071
<i>Bestemmingsreserve MVA vaste presentatie</i>	2.745	-	555	2.190
<i>Bestemmingsreserve vaste presentatie</i>	701	-	-	701
<i>Bestemmingsreserve parkeergarage</i>	500	-	67	433
<i>Bestemmingsreserve laboratoriumapparatuur</i>	284	-	179	105
<i>Bestemmingsreserve matching projecten</i>	2.867	167	607	2.427
<i>Bestemmingsreserve depottoren</i>	2.169	-	-	2.169
<i>Bestemmingsreserve bricks, bites & behavior</i>	782	-	83	699
<i>Bestemmingsreserve biodiversiteitstuin</i>	3.347	-	-	3.347
	24.954	2.738	1.491	26.201

Resultaatbestemming

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 1,2 mln. Het positief resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. De gevormde bestemde reserves worden waar nodig aangevuld uit de algemene reserve.

Bestemde reserves worden alleen gevormd voor activiteiten / onderdelen met een incidenteel karakter.

- De bestemmingsreserve *MVA vaste presentatie* dient ter dekking van een deel van de afschrijvingen op de vaste presentatie tot en met 2029. Per jaar wordt een bedrag van € 0,56 mln. onttrokken aan de bestemmingsreserve.
- De bestemmingsreserve *vaste presentatie* dient ter dekking van de vervanging van de vaste presentatie.
- De bestemmingsreserve *parkeergarage* is gevormd voor toekomstige afschrijvingen op het nog te realiseren parkeergebouw aan de Mendelweg Noord. In 2025 is de bouw van de parkeergarage afgerond en als vaste activa geactiveerd. De eerste afschrijvingslasten zijn in 2025 verwerkt. De hoogte van de bestemde reserve beperkt zich tot de afschrijvingslasten van het eerste jaar. De opvolgende jaren worden deze lasten gefinancierd uit de inkomsten van de parkeerfaciliteit.
- De bestemmingsreserve *laboratoriumapparatuur* is gevormd voor de afschrijvingen van laboratoriumapparatuur die de basisinfrastructuur vormen voor onderzoek.
- De bestemmingsreserve *matching projecten* is gevormd voor de verplichting matching / eigen bijdrage voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden.
- De bestemmingsreserve *depottoren* is gevormd om de nodige vervanging van klimaatinstallaties in de depottoren te kunnen realiseren. Deze post was voorheen onderdeel van de meerjarenonderhoudsvoorziening. Door de verduidelijking in de RJ 212.443 en 212.451 is deze bij de herziening in 2023 als investering gecategoriseerd. De werkzaamheden worden naar verwachting in 2026 opgestart.
- De bestemmingsreserve *bricks, bites & behavior* is in 2023 gevormd ter dekking van afschrijvingen in het kader van het project werkplekken. Het bedrag wat is ontvangen uit de afwikkeling van de claim ULC-Kuijpers (€ 1,08 mln.) is ingezet om de kantoorruimtes in het gebouw te verbeteren.
- De bestemmingsreserve *biodiversiteitstuin* is in 2023 gevormd om de biodiversiteitstuin te kunnen realiseren. Met de bouw van de parkeergarage kan Naturalis deze bijzondere tuin gaan realiseren. In 2024 is de begroting voor het realiseren van de biodiversiteitstuin geactualiseerd waardoor een dotatie van € 1,15 mln. is gedaan aan de bestemde reserve.

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

				2025
	Voorziening groot onderhoud	Voorziening jubileumuitkering	Voorziening Overige	Totaal
Stand begin boekjaar	1.978	161	1.628	3.767
Besteding	(91)		(24)	(115)
Dotatie	107	-	285	392
Vrijval	-	(8)	-	(8)

Stand einde boekjaar	1.994	153	1.889	4.036
----------------------	--------------	------------	--------------	--------------

Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren, dit heeft in 2024 plaatsgevonden. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud (RJ 212.443 en 212.451). De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt geïndexeerd op basis van de jaarmutatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatie 2025 is 3,3%.

De overige voorzieningen betreffen met name personele voorzieningen en aanpassingen aan grond en gebouwen.

Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

				2025
	Hypothecaire lening	Investerings-subsidie OCW	Schenking / sponsoring	Totaal
Stand begin boekjaar	57.087	10.124	1.423	68.634
Mutatie boekjaar	(2.217)	2.361	(114)	30
Stand einde boekjaar	54.870	12.485	1.309	68.664

Ter financiering van de nieuwbouw heeft Naturalis begin 2015 een overeenkomst gesloten met het Ministerie van Financiën inzake het schatkistbankieren. Middels de leenfaciliteit binnen het schatkistbankieren is een annuïteitenlening van € 72 mln. met een looptijd van 30 jaar afgesloten. De vaste rente gedurende de looptijd bedraagt 1,01% per jaar, inclusief specifieke risico-opslag. Hiervan is langlopend (> 5 jaar) € 46 mln.

De investeringssubsidie OCW heeft betrekking op investeringen in de huisvesting. Jaarlijks wordt beoordeeld welke investeringen hieronder vallen, waarna het beschikbare subsidiebedrag dienovereenkomstig wordt toegevoegd aan de investeringssubsidie. In 2025 is een deel van de huisvestingssubsidie van OCW dat geoormerkt was voor de nieuwbouw aan de Darwinweg vrijgevallen ten gunste van de afschrijvingen op het pand. Deze vrijval vindt plaats over een periode van 30 jaar. In 2025 zijn investeringen in de huisvesting gerealiseerd. In overeenstemming met het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie* is een deel van de huisvestingssubsidie, in verband met deze investeringen, toegevoegd aan de investeringsvoorziening. In het boekjaar 2025 is € 0,26 mln. van deze investeringssubsidie vrijgevallen en € 2,62 mln. toegevoegd. Hiervan heeft € 4,5 mln. een langlopend karakter (> 5 jaar).

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

Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	-	639
Aflossingstermijn Ministerie van Financiën	2.217	2.195
Vooruit gefactureerde en ontvangen onderzoeks- en onderwijsprojecten	19.840	19.486
Hypotheekrente	524	548
Crediteuren	3.723	2.624
Overige	1.838	2.206
<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen:</i>		
Loonheffing	1.346	1.039
Schulden pensioenen	1.070	1.268
<i>Overlopende passiva:</i>		
Overige vooruitontvangen bedragen	1.262	711
Vakantiegeld en -dagen	1.812	1.568
Totaal kortlopende schulden	33.632	32.284

Bij het niet volledig inzetten van de huisvestingssubsidie wordt deze als kortlopende schuld voor toekomstige jaren gereserveerd volgens het voorgeschreven model van OCW in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie*. De besteding van de huisvestingssubsidie wordt in het hieronder voorgeschreven model toegelicht.

Onttrekking wegens investeringen in het Model huisvestingsubsidie OCW ziet toe op investering van in gebouwen/ terreinen.

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

In de overige vooruitontvangen baten zijn verwerkt de toegekende bedragen op basis van de subsidieregeling *Matching Horizon Europe* voor de matchingskosten. Hiervan is kortlopend (<1 jaar) € 0,34 mln. en langlopend (> 1 jaar) € 0,22 mln.

Tabel Model huisvestingssubsidie OCW (Bedragen x € 1.000)

Saldo beginbalans	639
Huisvestingssubsidie OCW	11.665
Onttrekking wegens investeringen (onder investeringssubsidie OCW)	(2.621)
<u>Onttrekkingen (lasten):</u>	
Toeslagen aan Rijksvastgoedbedrijf	777
Loonkosten eigen organisatie beheer en onderhoud	1.025
Verzekeringen	104
Afschrijving op investeringen	3.663
Kosten dagelijks onderhoud	4.505
Kosten groot onderhoud	106
Overige huisvestingskosten	3
Totaal onttrekkingen	10.183
<u>Toevoegingen (baten):</u>	
Vrijval Investeringsubsidie OCW	260
Overige baten	240
Totaal toevoegingen	500
Saldo huisvestingssubsidie	(639)
Saldo eindbalans (nog te besteden huisvestingssubsidie)	-

10.9 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Pensioenfondsen

Gedurende het boekjaar 2025 waren medewerkers in dienst bij de stichting voor de pensioenregeling aangesloten bij pensioenfondsen Zorg en Welzijn (PFZW) en het ABP. Deze pensioenfondsen voerden in 2025 een pensioenregeling uit die gebaseerd is op het middelloonprincipe en zich bevinden in transitie naar het nieuwe pensioenstelsel conform de Wet toekomst pensioenen. De actuele dekkingsgraad van PFZW was per eind december 2025 125,7% (109,5% eind 2024). De medewerkers die voorheen in dienst waren bij de partneruniversiteiten, zijn voor de pensioenregeling bij het ABP aangesloten gebleven. De actuele dekkingsgraad van het ABP was per eind december 123,5% (111,9% eind 2024).

Lease overeenkomst

In 2023 is Naturalis met het Children's Museum of Indianapolis overeengekomen dat Naturalis het management deel van de "Jurassic Mile" opgraving en onderzoek van fossielen tot 2036 overneemt. De verplichting is als volgt opgebouwd: € 0,05 mln. <1 jaar; € 0,20 mln. tussen 1-5 jaar, en >5 jaar € 0,31 mln.

Onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden

Naturalis ontvangt subsidies en opdrachten in het kader van onderzoeks-, onderwijs- en digitale infrastructurele projecten. De voornaamste subsidieverstrekken zijn NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek), de Europese Unie, ministeries en overige subsidiegevers. Daarnaast voert Naturalis contractonderzoek uit in opdracht van publieke en private partijen.

De subsidies worden verantwoord in overeenstemming met de voorwaarden die door de subsidieverstrekkers zijn gesteld. De belangrijkste voorwaarde betreft de besteding van de middelen: subsidies dienen te worden aangewend voor het doel waarvoor zij zijn verstrekt. Indien de middelen niet of niet volledig in overeenstemming zijn met de gestelde voorwaarden worden ingezet, bestaat een verplichting tot (gedeeltelijke) terugbetaling aan de subsidieverstrekker. Naturalis bewaakt de naleving van deze voorwaarden door middel van een projectadministratie en periodieke voortgangsrapportages.

Voor bepaalde subsidies geldt dat na afronding van het project een eindafrekening moet worden ingediend, op basis waarvan de subsidieverstrekker definitieve goedkeuring verleent. De daarmee samenhangende nog te ontvangen bedragen zijn opgenomen onder de overige vorderingen. Per balansdatum zijn er geen aanwijzingen dat de subsidievoorwaarden niet worden nageleefd. Een terugbetalingsverplichting wordt dan ook niet voorzien.

Voor veel van deze projecten is een bewaartermijn van 5 jaar na afloop van het project van toepassing. Gedurende deze periode kan een controle door de subsidiegever nog aangevraagd worden.

Garantieplichtingen

Eind 2025 had Naturalis een bankgaranties voor de opslag van accijnsvrije alcohol ten gunste van de Belastingdienst voor een bedrag van € 21.781.

Huur

Het museale gebouwencomplex en de grond, evenals het overgrote deel van de collectie, is eigendom van de Rijksoverheid en daarom niet opgenomen in de balans. Voor een deel van het pand aan de Darwinweg 2 is een huurovereenkomst gesloten tussen de Staat der Nederlanden en Naturalis. Het bedrag in het onderstaande overzicht betreft de jaarlijkse termijn. De huur voor de Rooseveltstraat wordt jaarlijks stilzwijgend verlengd voor een periode van 1 jaar.

In het onderstaande overzicht zijn alle panden weergegeven die ultimo 2025 werden gehuurd.

gebouw	bestemming	prijspeil	looptijd t/m	bedragen x € 1.000
Darwinweg 2, Leiden	collectiedepot en kantoren	2025	onbepaald	680
Rooseveltstraat 64, Leiden	collectiedepot	2025	14/06/2026	90
				770

10.10 Niet in de balans opgenomen activa

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

10.11 Verbonden partijen

Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van Naturalis en de Stichting Japanmuseum SieboldHuis. De bestuurder van Naturalis is tevens onbezoldigd lid van het bestuur van het SieboldHuis. Er hebben in de zin van artikel 2:381 lid 3 BW in 2025 geen van betekenis zijnde transacties plaatsgevonden tussen de stichtingen. In 2025 heeft Naturalis de specifiek geoormerkte subsidie van het Ministerie van OCW (k € 394) aan de Stichting Japanmuseum SieboldHuis overgemaakt.

10.12 Toelichting exploitatierekening

Publieksinkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Kaartverkoop	5.905	5.853	5.485
Overige publieksinkomsten:			
Opbrengst winkel	1.222	1.269	1.103
Opbrengst arrangementen en verhuur	155	161	189
	7.282	7.283	6.777

In 2025 heeft Naturalis een nieuw bezoekersrecord gerealiseerd met 541.077 museumbezoekers. Het vorige record, gevestigd in 2023, bedroeg 508.471 bezoekers. Een nadere toelichting op de museumbezoeken is opgenomen in het bestuursverslag.

Overige directe inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Sponsoring	-	100	50
Verkoop museumkaarten	28	30	35
Overige directe opbrengsten	255	200	216
	283	330	301

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

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

Indirecte inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Inkomsten uit parkeren	395	300	444
Overige indirecte opbrengsten	715	500	705
	1.110	800	1.149

De parkeerinkomsten zijn ten opzichte van 2024 licht gedaald als gevolg van de bouwwerkzaamheden rondom de realisatie van de P&R Naturalis-parkeergarage.

Private middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Private middelen - Particulieren	10	-	11
Private middelen - Bedrijven	3	-	18
Private middelen - Private fondsen	2.808	1.260	2.471
Private middelen - Goede doelenloterijen	1.206	1.120	2.514
	4.027	2.380	5.014

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

De goede doelenloterijen omvatten een jaarlijkse bijdrage van € 0,45 mln. vanuit het meerjarige partnerschap met de VriendenLoterij en opbrengsten van de geoormerkte werving van de VriendenLoterij van € 0,75 mln.

Subsidies OCW/EK en OCW/OWB

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Regeling specifiek cultuurbeleid (publieksactiviteiten)	11.263	11.415	10.830
Regeling specifiek cultuurbeleid (publieksactiviteiten) SieboldHuis	394	376	357
Erfgoedwet onderdeel huisvesting	12.304	11.664	13.914
Investeringssubsidie OCW	(2.361)	(3.363)	(4.057)
Niet bestede huisvestingssubsidie	-	-	(639)
Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	4.040	4.086	3.877
Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	10.155	10.597	8.344
Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap - NLBIF	372	375	340
	36.167	35.150	32.966

Volgens het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2025-2028* wordt niet bestede huisvestingssubsidie opgenomen als kortlopende schuld voor toekomstige jaren. In 2025 is de

huisvestingssubsidie volledig ingezet, het deel van de huisvestingssubsidie aangewend voor investeringen is als langlopende schuld in de subpost Investeringsubsidie OCW verwerkt.

Een deel van de ontvangen subsidie Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap is geormerkt voor projecten in het kader van de Netherlands Biodiversity Information Facility (NLBIF), deze worden verantwoord bij de incidentele publieke subsidies (€ 0,27 mln.).

Incidentele publieke subsidies

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Bijdragen NWO en NWO-gelieerde instellingen	2.710	2.794	3.735
Bijdragen Europese Unie	3.578	3.689	4.140
Bijdrage Nationale overheden	895	923	478
CollAction	2.068	1.117	1.655
eDentity	1.784	3.022	294
RVO Matching	293	293	293
NLBIF Projecten	275	248	237
Investeringsubsidies	177	177	20
	11.780	12.263	10.852

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

In 2025 is het project CollAction I afgerond en de tweede fase van start gegaan, dit is een subsidie vanuit het ministerie van OCW om de beheers- en behoudsachterstanden bij Collectie te kunnen oplossen. In de begroting was onvoldoende rekening gehouden met deze overlap in de tijd.

Het project eDentity is in 2024 gestart en is in 2023 toegekend als subsidie vanuit het Fonds Toegepaste Onderzoeksfaciliteiten van het Ministerie van Economische Zaken, met een totale toekenning van € 18,57 mln. De realisatie van de uitgaven blijft achter bij de begroting, mede door het innovatieve karakter van het project.

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

Ieder jaar stelt NLBIF een budget beschikbaar via de NLBIF-call om een financiële bijdrage te leveren aan ingediende projectvoorstellen. Op basis van de call voor 2025 zijn er tien nieuwe projecten van start gegaan. De activiteiten vallend onder NLBIF worden in het jaarverslag nader toegelicht.

Personeelslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
Lonen en salarissen	23.801	23.490	21.932
Sociale lasten	4.321	4.277	3.825
Pensioenpremies	2.509	2.484	2.301
<i>Overige personele lasten</i>			
Personeel niet in loondienst	2.062	2.344	1.187
Overige personeelslasten	1.285	650	591
	33.978	33.245	29.836

In 2025 zijn de lonen, salarissen en sociale lasten gestegen met 9% vergeleken met 2024. De stijging is vooral het gevolg van de CAO afspraken en aanpassingen van de sociale lasten.

Bij de stichting waren in 2025 gemiddeld 455 mensen in dienst (in 2024 was dat 450). Het gemiddeld aantal fte in 2025 was 385 fte (in 2024 was dat 375 fte) Het aandeel personeel dat is aangesteld op onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden bedraagt 25% (2024: 23%).

In 2025 zijn de uitgaven aan personeel niet in loondienst gestegen ten opzichte van 2024. Hiervan was 30% gericht op de publieksfunctie van Naturalis, waarbij tijdelijke uitzendkrachten noodzakelijk waren om, ondanks fluctuerende bezoekersaantallen, een optimale museumervaring te waarborgen. 18% van de inzet van personeel niet in loondienst was gerelateerd aan onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten en 24% had betrekking op grote tijdelijke Naturalis-projecten, zoals de tijdelijke tentoonstellingen en de bouw van de parkeergarage.

Wet Normering Topinkomens

Conform de Wet normering topinkomens publieke en semipublieke sector worden de inkomens van de topfunctionarissen openbaar gemaakt.

De bezoldiging in 2025 van de algemeen directeur de heer Edwin van Huis bedroeg € 169.341, die van de heer Marcel Beukeboom bedroeg € 88.579. Per 8 september is de heer Edwin van Huis met emeritaat gegaan als algemeen directeur. Met ingang van 8 september is de heer Marcel Beukeboom benoemd tot algemeen directeur.

Het voor Naturalis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000.

	2025	2024
	Edwin van Huis	Edwin van Huis
Functiegegevens	Algemeen directeur	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling	1/1 – 7/9	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 154.768	€ 213.096
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.221	€ 19.404
Subtotaal	€ 167.989	€ 232.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 168.841	€ 233.000
Bezoldiging	€ 167.989	€ 232.500

	2025
	Marcel Beukeboom
Functiegegevens	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling	8/9 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 58.417
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 6.048
Subtotaal	€ 64.465
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 77.507
Bezoldiging	€ 64.465

De leden van de raad van toezicht hebben geen bedragen ontvangen boven de € 2.100

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
Arjen Dorland	Voorzitter tot 01-02-2025
Robert-Jan Smits	Voorzitter vanaf 02-02-2025
Anna Chernilovskaya	Lid
Cynthia de Witt Wijnen - Guman	Lid
Diederik Samsom	Lid
Kim Smit	Lid
Peter de Ruiter	Lid tot 24-06-2025
Sjoukje Heimovaara	Lid
Taco Zimmerman	Lid

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

Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Onderhoud gebouwen en terreinen	856	1.035	725
Huur	777	780	779
Schoonmaakcontract	1.257	1.250	1.056
Energiekosten	913	950	948
Belastingen en heffingen	1.278	1.300	1.509
Overige kosten	307	350	317
	5.388	5.665	5.334

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

De energielasten zijn iets gedaald vergeleken met 2024.

In 2025 is de voorziening groot onderhoud geactualiseerd en is een dotatie aan de voorziening gedaan voor het planmatig onderhoud.

Afschrijvingen

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Gebouwen en terreinen	3.746	4.000	3.599
Inventaris	545	550	776
Tentoonstellingen	955	950	956
Laboratoriumapparatuur	984	1.247	315
Boekresultaat desinvesteringen	15	-	-
	6.245	6.747	5.646

De afschrijvingen zijn iets lager dan begroot. De oplevering van de parkeergarage was vertraagd, waardoor deze later dan gepland is geactiveerd. Daarnaast hebben een deel van de afschrijvingen betrekking op onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten die door derden worden gefinancierd. Deze investeringen worden in één keer afgeschreven. Hierdoor is de impact op het resultaat in het jaar van verwerking groter en zijn de afschrijvingen gevoeliger voor schommelingen. De dynamiek in het projectenportfolio speelt daarbij een belangrijke rol: bij de start van nieuwe projecten met bijbehorende apparatuur kunnen de afschrijvingen sneller stijgen dan verwacht, terwijl vertragingen juist leiden tot latere verwerking.

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

Aankopen

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Aankopen	-	-	-
	-	-	-

In 2025 heeft Naturalis geen nieuwe aankopen gedaan.

Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Accountant	126	122	162
Advieskosten	184	179	231
Drukwerk, lidmaatschappen en abonnementen	533	518	662
Informatie en communicatietechnologie	1.934	1.880	2.137
Inkoop winkel en arrangementen	652	565	472
Kosten Tijdelijke Tentoonstellingen	813	790	1.229
Laboratoriumkosten	925	899	878
NLBIF Projecten	275	275	237
Overige materiële lasten	5.113	5.055	4.420
Publiciteit en voorlichting	434	422	352
Reis- en verblijfskosten	810	735	816
SieboldHuis	394	394	357
Transportkosten	103	348	10
Vergaderkosten	515	501	433
Verzekeringen	221	215	212
Werkmateriaal	775	753	709
Wervingskosten VriendenLoterij	224	218	186
	14.031	13.869	13.503

De meeste gerealiseerde lasten tonen een vergelijkbaar beeld als 2024. De kosten voor de tijdelijke tentoonstellingen hebben betrekking op *“Triceratops: de kudde”* (afgerond op 19 oktober 2025) en *“Het bos van Suriname”* (geopend op 11 oktober 2025). Gezien het tijdelijke karakter worden de hiermee samenhangende kosten niet geactiveerd, maar direct ten laste van de exploitatie gebracht.

Het geoormerkte deel bedoeld voor het SieboldHuis en voor de NLBIF subsidie voor projecten worden als een aparte kostenpost weergegeven. In het kader van NLBIF zijn tien nieuwe projecten in 2025 gestart. In 2025 is de OCW subsidie voor het SieboldHuis overgemaakt.

Toelichting Honoraria Accountant

Dit betreft de kosten voor het onderzoek van de jaarrekening door Forvis Mazars in 2025 van k€ 113 (2024: k€ 144). Het overige deel heeft betrekking op projectcontroles uitgevoerd door HLB Blömer accountants en adviseurs B.V.. Daarnaast is sprake van overige niet-assurancediensten voor een bedrag van k€ 15 (2024: k€ 6), die onder de advieskosten zijn verantwoord. Er is geen sprake van andere dienstverlening door Forvis Mazars met betrekking tot boekjaar 2025 (2024: idem).

Saldo rentebaten/-lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2025 realisatie	2025 begroot	2024 realisatie
Rentebaten	819	1.056	1.329
Rentelasten	(579)	(579)	(602)
	240	477	727

De rentebaten zijn gedaald in vergelijking met 2024. De rente over de banktegoeden is gedaald. Het grootste deel van de rentelasten is gerelateerd aan de lening van het Ministerie van Financiën.

Ondertekening bestuursverslag en jaarrekening

Leiden, 13 april 2026

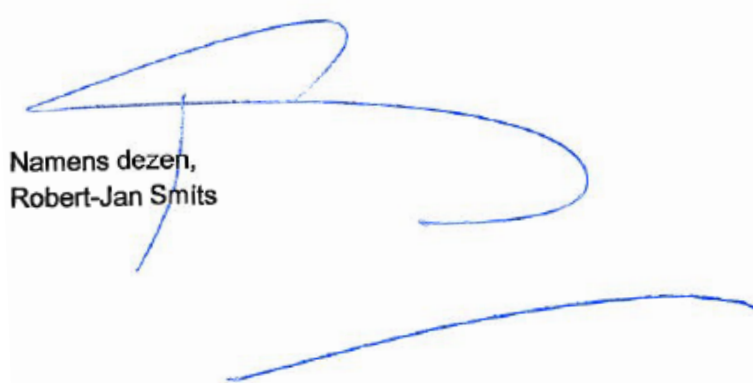
Het bestuur



Marcel Beukeboom
Algemeen directeur

De raad van toezicht

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



Namens dezen,
Robert-Jan Smits