

Strategisch Plan 2025-2028



Naturalis
Biodiversity
Center

Ingang

Visie

Een wereld waarin natuur en mensheid in balans samenleven en een duurzame planeet wordt gewaarborgd.

Wij stellen ons een wereld voor:



Waarin natuur en mensheid in balans zijn

Onze acties worden geleid door respect voor het web van leven, waardoor een duurzame toekomst voor iedereen wordt gewaarborgd.



Waar biodiversiteit wordt gekoesterd als een schat

We erkennen de intrinsieke waarde van elke soort en haar rol in het behoud van gezonde ecosystemen.



Waar duurzame praktijken de norm zijn

Op basis van betrouwbare wetenschappelijke kennis, maken we bewuste keuzes die onze impact minimaliseren en de weelde van de natuur voor toekomstige generaties garanderen.

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.

Kernwaarden



Gepassioneerd

We werken toegewijd aan onze missie, gevoed door nieuwsgierigheid, creativiteit en plezier.



Verbonden

We koesteren een gastvrije en open omgeving. We ontwikkelen diepgaande relaties die betrokkenheid en partnerschappen bevorderen.



Waarachtig

In woorden en daden zijn we trouw aan de waarheid. We handelen integer en zijn open over onze intenties. We zijn transparant en authentiek in onze communicatie.



Ontdekkend

We omarmen creativiteit en innovatie en moedigen leren aan. We cultiveren een mindset van ontwikkeling.



Uitmuntend

We streven naar prestaties die een positief verschil maken. We nemen initiatief en geven het goede voorbeeld.

Klaar voor de volgende stap

We hebben Naturalis de afgelopen 10 jaar getransformeerd tot een vooraanstaand publieksgericht onderzoeksinstituut voor biodiversiteit. Ons publieksbereik en de bezoekaantallen voor het museum zijn hoger dan ooit. De kwaliteit en omvang van ons onderzoek zijn fors toegenomen en worden uitstekend beoordeeld. Naturalis is internationaal erkend als één van de meest vooruitstrevende instituten voor biodiversiteitsinformatie.

Dankzij die ontwikkeling hebben we een stevige positie. Nu is het tijd om de volgende stap te zetten. De komende jaren willen we onze impact vergroten en onze organisatie versterken. We willen verder reiken, niet omdat groei een doel op zich is, maar omdat de biodiversiteitscrisis dit van ons vraagt. Gebrek aan kennis van onze biodiversiteit mag nooit meer een argument zijn om onze natuur niet effectief te beschermen. Naturalis is beter voorbereid dan ooit om daarbij een rol van betekenis te spelen.

We versnellen innovatief biodiversiteitsonderzoek en de bouw van daarvoor benodigde onderzoeksinfrastructuren

Overal ter wereld neemt de biodiversiteit in een ongekend tempo af. De tijd dringt om die neergaande curve om te buigen. Een groot probleem is dat we nog steeds weinig weten van de natuur. En wat je niet kent, kun je ook niet beschermen. Maar dankzij baanbrekende ontwikkelingen in data science, genetische analyse en artificiële intelligentie (AI) is de wetenschap in staat om identificatie van soorten enorm te versnellen. Als geen ander is Naturalis hiervoor geschikt. We hebben de collecties, de fysieke en de digitale infrastructuren. We investeren in expertise in

AI, in genetische identificatie en in data science. En dit alles functioneert in een wisselwerking met uitmuntende wetenschappers.

De collectie en onze laboratoria vormen een fysieke wetenschappelijke basisinfrastructuur. Instandhouding hiervan is essentieel. De eeuwenoude verzameling van 43 miljoen planten, dieren en mineralen is de basis voor ons werk. De grote achterstanden die zijn ontstaan in het beheer en behoud daarvan zullen we de komende jaren inlopen. We gaan ook steeds meer DNA fragmenten, afbeeldingen en geluidsopnamen archiveren. Bovenop de fysieke infrastructuur bouwen we verder aan digitale infrastructuren: DiSSCo¹, de Europese infrastructuur van meer dan 200 instituten in 23 landen die hun digitale collectiegegevens samenbrengen, ARISE², dat de (genetische) identificatie van alle soorten in Nederland mogelijk maakt, en eDentity³, de infrastructuur voor een snelle genetische identificatie van verschillende soorten in ecosystemen.

Om dit mogelijk te maken, zijn we goed aangesloten bij de ontwikkeling van artificiële intelligentie en trekken we de verdere ontwikkeling van genetische identificatie en data science. De wetenschap en technologie die we hebben ontwikkeld om soorten geautomatiseerd waar te nemen en te identificeren gaan we schaalbaar en overal binnen Nederland toepasbaar maken. Wetenschap is nodig om de enorme hoeveelheid data die gegenereerd worden te interpreteren en kwalitatief te verrijken, waardoor inzicht ontstaat in de aard en functie van biodiversiteit. Dit zal enerzijds de richting waarop de infrastructuren verder worden ontwikkeld helpen bepalen, aan de andere kant zal ons dit in staat stellen om betere indicatoren voor de staat van de biodiversiteit te ontwikkelen. Dit levert een schat aan nieuwe gegevens op, die het voor het eerst mogelijk maakt om heel precies de ontwikkeling van soorten en soortengemeenschappen

1. Distributed System of Scientific Collections;
<https://www.dissco.eu/>

2. Authoritative and Rapid Identification System for Essential biodiversity information; <https://www.arise-biodiversity.nl/>

3. eDentity - a national e-DNA infrastructure;
<https://www.naturalis.nl/en/edentity>



te volgen. In Naturalis zullen we wetenschappers samenbrengen om dit aandachtsgebied verder te ontwikkelen.

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

Met de in onze organisatie gebundelde krachten van collectie, data, techniek en wetenschap zijn we in staat om complexe vraagstukken aan te pakken die tot voor kort onoplosbaar leken. We ontrafelen de gezondheid van onze bossen, natuurgebieden en bodem, evenals de kwaliteit van ons oppervlaktewater. En het zal inzicht geven in de staat van het leven in zee, waar we nog steeds opvallend weinig over weten. Kennis die de basis vormt voor concrete acties gericht op het behoud van onze planeet en het waarborgen van een duurzame toekomst voor alle leven. We gaan niet alleen de wetenschap ondersteunen, maar ook de input leveren aan de ministeries, provincies en gemeenten die de biodiversiteit willen monitoren en de impact van beleidsmaatregelen willen meten, zoals met het Nationaal dashboard biodiversiteit. Het zal boeren, bedrijven en gebiedsbeheerders in staat stellen om te zien wat de invloed is van hun activiteiten op de natuur. We zullen het brede publiek betrekken bij de natuur door hen ook zelf in staat te stellen om soorten te herkennen en te volgen.

Biodiversiteit houdt geen rekening met grenzen, daarom zetten we ook in op Europese samenwerking. Samen met onze in CETAF verenigde collega instituten maken we ons ook in Europa sterk voor een biodiversiteitspositieve samenleving.

We richten ons in het museum met veel succes op families en scholen, maar er is ook een grote groep Nederlanders die (nog) niet naar het museum komt, terwijl ze wel geïnteresseerd zijn in de natuur. Die groep willen we ook bereiken en betrekken bij de opgaven om deze planeet leefbaar te houden voor alle soorten. We gaan meer in op het belang van biodiversiteit en we gaan

onze doelgroepen verbreden, onder andere naar (jong) volwassenen. Wij zullen ons actiever opstellen in relatie tot bedrijven, de overheid en de politiek en onze inzichten met grotere urgentie onder de aandacht brengen. Ook hierin zoeken we op Europees niveau samenwerking.

We zijn een onderling verbonden en duurzame organisatie

Om onze ambities mogelijk te maken investeren we in onze organisatie. De afgelopen tijd is al veel in gang gezet dat we verder zullen ontwikkelen. Nieuwe manieren van (samen)werken zijn bedacht, faciliteiten aangepast en afdelingen zijn uitgebreid. Maar dit is niet genoeg in het licht van de aspiraties. We zullen processen stroomlijnen, samenwerking verbeteren en ervoor zorgen dat de vele projecten en programma's goed ingebed worden in de organisatie. We zorgen voor ontwikkeling van leiderschap en medewerkers en brengen systemen in lijn met de ambitie.

We bouwen structureel aan onze diversiteit- en duurzaamheidsagenda, met als doel een impactvolle organisatie te zijn die een positieve bijdrage levert aan de samenleving. Duurzaamheid, diversiteit, gelijkheid en inclusie zijn belangrijke waarden voor Naturalis, zowel binnen als buiten de organisatie. We streven naar een inclusieve werkomgeving waar iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Duurzaamheid is een belangrijk aspect van onze bedrijfsvoering. We streven naar een minimale ecologische voetafdruk en bevorderen een positieve sociale en economische impact. We zullen rapporteren over duurzaamheidsindicatoren en ontwikkelen beleid om onze duurzaamheid te vergroten. We willen de maatschappelijke waarde van ons werk zichtbaar maken door onze inhoudelijke resultaten en beoogde impact te meten en te communiceren. We nemen ook verantwoordelijkheid voor onze (negatieve) impact op mens en milieu.

Strategische doelstellingen



**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.*

Onze uitdaging

Biodiversiteit is essentieel voor het voortbestaan van onze leefwereld en van de mens. Veertig procent van de wereldbevolking is direct ervan afhankelijk voor voedsel en water en de hele mensheid is afhankelijk van de ecosysteemdiensten. Onder invloed van de mens staat de natuur wereldwijd echter onder grote druk en overall neemt de biodiversiteit in hoog tempo af. Om hier iets tegen te doen is dringend meer kennis nodig. Het vermogen om biodiversiteit te begrijpen en de toestand ervan te volgen, draagt direct bij aan duurzame groei. Overheden, bedrijfsleven, landbouw, industrie en particulieren hebben een sterke behoefte aan actuele informatie over alle facetten van biodiversiteit en ondersteunende gegevens. Identificatie van soorten staat aan de basis van alle maatregelen. We moeten daarom het tempo waarin we de natuur in kaart brengen versnellen en de plekken waar we dat doen uitbreiden.

Ons fundament

Naturalis is de afgelopen jaren in staat geweest om onderzoek, collectie, data, techniek en expertise te integreren tot een instituut dat de komende jaren de wetenschap kan vernieuwen, maar ook direct kan bijdragen aan beleid. De natuurhistorische rijkscollectie behoort tot de grootste, meest uitgebreide en best ontsloten wetenschappelijke onderzoekscollecties ter wereld. We beschikken over zeer omvangrijke sets met genetische en digitale biodiversiteitsinformatie en hebben de gereedschappen en AI toepassingen in huis om daarmee te werken. Onze laboratoria, IT infrastructuur en onderzoeksinstrumenten faciliteren actuele onderzoeksvragen. Samen met onze levendige, internationale gemeenschap van onderzoekers maakt dit Naturalis tot een topinstituut. Naturalis werkt bovendien samen in een uitgebreid (inter)nationaal netwerk van soortgelijke instituten. We blijven investeren om dit stevige fundament in stand te houden.

Ons plan



1.1 Onderzoek en onderwijs op topniveau, met aandacht voor Nederland

Wetenschappelijk leider op het gebied van soortenkennis

Onderzoek naar taxonomie, eigenschappen van soorten, de evolutie van soorten, interacties tussen soorten, hun rol in het ecosysteem en de invloed van milieuveranderingen op soorten, is wezenlijk voor het verbeteren van ons begrip van biodiversiteit. Onze onderzoeksgemeenschap bestaat uit een gevarieerde internationale groep mensen in verschillende stadia van hun wetenschappelijke carrière. Studenten, promovendi, junior en senior onderzoekers, groepsleiders en hoogleraren werken aan uiteenlopende vraagstukken. Van meer fundamentele kwesties, tot opgaven voor beleid. In Nederland, maar ook in Europa en daarbuiten. Dit doen ze in nauwe relatie met de wereldwijde academische gemeenschap. We blijven investeren in het werkklimaat, in innovatie en in de kwaliteit van deze community om onze rol als leidend onderzoeksinstituut van topniveau te consolideren en onze leidende internationale en nationale positie op het gebied van soortidentificatie en monitoring te versterken.

Uitbreiden van onderzoek naar Nederlandse soorten

Nederland behoort tot de landen waar de achteruitgang van de biodiversiteit het grootst is. Om deze ontwikkeling goed te begrijpen weten we nog onvoldoende van Nederlandse soorten en de manier waarop ze reageren op een snel veranderende omgeving. Er is behoefte aan wetenschappelijke inzichten in belangrijke trends. Die behoefte aan kennis zien we ook groeien bij de overheid en het bedrijfsleven. Daarom breiden we ons wetenschappelijk onderzoek naar Nederlandse soorten de komende jaren uit. We richten ons op:

- a) het versnellen en opschalen van ons onderzoek met moleculaire, beeldvormende en 3D-technieken, geluid en data science (AI);
- b) het verbeteren van modellen en beoordelingsinstrumenten voor het monitoren van soorten;
- c) overzichtelijk maken van de gekende biodiversiteit in Nederland in ruimte en tijd.

Op onze onderzoeksinfrastructuur bouwen we wetenschappelijke monitoring- en assessmenttools voor overheden en bedrijven.



Internationale hub voor capaciteitsopbouw

We hebben een unieke taakstelling als het gaat om het trainen en opleiden van de volgende generaties moderne taxonomen. Naturalis heeft de expertise, de collecties, de laboratoria en de datainfrastructuur om deze wetenschappers op te leiden in het uitoefenen van het vak en het gebruik van de modernste voorzieningen. We geven invulling aan deze taak door het verzorgen van bachelor- en masteronderwijs en het begeleiden van promovendi in Nederland. Dankzij onze moderne infrastructuur leggen we daarin accenten op technieken die soorten determinatie ingrijpend versnellen. Met internationale programma's dragen we ook bij aan kennisontwikkeling in andere landen. We richten ons daarbij met name op regio's waar van oudsher banden mee bestaan.

Dit gaan we doen

- We voeren actief beleid om wetenschappelijk talent aan te trekken voor Naturalis en dit te laten groeien.
- We ontwikkelen een nationale agenda voor kennis- hiaten in biodiversiteitsonderzoek in nauwe samenwerking met ministeries, financieringsinstanties en collega-onderzoeksinstituten (BiodiversityXL).
- We voeren een evaluatie uit van de kwaliteit, maatschappelijke relevantie en bestendigheid van onze onderzoeksfunctie volgens het SEP⁴.
- We blijven investeren in het werkklimaat, in innovatie en in de kwaliteit van de onderzoeksgemeenschap.
- We investeren in het aantrekken van extra onderzoekers om baanbrekend onderzoek te doen, waarbij we kennis

4. Strategy Evaluation Protocol 2021-2027 van KNAW, NWO en UNL.

over Nederlandse soorten combineren met de ontwikkeling van onze onderzoeksinfrastructuur.

- We ontwikkelen het instrument Basis Kwaliteit Natuur (BKN)⁵ door voor landelijke implementatie en zorgen dat het een belangrijke rol gaat spelen in gebiedsprocessen.
- We ontwikkelen en bieden internationale trainingsprogramma's aan samen met prioritaire regio's Zuidoost-Azië, het Amazonegebied en Caribisch Nederland.
- We verzorgen universitaire BSc/MSc-trajecten en leggen daarin accenten op technieken die soorten determinatie versnellen.
- We dragen bij aan de Distributed European School of Taxonomy (DEST).



1.2 Bouwen aan een infrastructuur voor een ongekeerde versnelling van het genereren van soortenkennis

Om een doorbraak te realiseren die leidt tot versnelling van het identificeren van soorten in zeer uiteenlopende milieus, zetten we al geruime tijd in op het gecombineerde gebruik van taxonomische kennis, waarnemingsdata, genetische data en kunstmatige intelligentie. De snelle ontwikkeling van deze elementen heeft Naturalis in staat gesteld om automatische diensten voor soortherkenning in Nederland op te bouwen. We gaan de komende tijd door met de opbouw van Nederlandse (ARISE en eIdentity) en

5. BKN is samen met partners ontwikkeld voor het ministerie van LNV. Het beschrijft de voorwaarden die nodig zijn voor 'algemene soorten' om algemeen te zijn, te blijven of te worden in een bepaald landschap.

Europese (DiSSCo en BGE⁶) onderzoeksinfrastructuren voor het versnellen en opschalen van de identificatie van soorten met moleculaire (DNA), imaging-, geluid- en AI-technologie. Bovendien zullen we samenwerken met (potentiële) gebruikers van soortenherkenningsdiensten, om uitgebreidere partnerschappen aan te gaan op gebied van gegevens en expertise. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van de algoritmen en uiteindelijk aan de servicekwaliteit van de infrastructuur.

Naar een grotere schaal

Na ruim tien jaar ervaring in het ontwikkelen van snelle en betrouwbare automatische monitoring en identificatie, zijn we klaar om flink op te schalen, zowel wat betreft het aantal geïdentificeerde soorten als het gebied dat wordt bestreken. Hiervoor zoeken we samenwerking met spelers die ons kunnen helpen met het realiseren van dienstverlening op een hoger niveau. Partners die weten wat het is om met grootschalige data-infrastructuren te werken, die kennis hebben van de toepassing van AI-taalmodellen en die begrijpen hoe je daarbij van betekenis bent voor wetenschap, beleid en het brede publiek. Het vereist dat we een wereldwijd samenwerkingsverbanden samenbrengen om ons in staat te stellen toegang te krijgen tot betrouwbare trainingsdatasets en deze te ontwikkelen, en om belanghebbenden en potentiële gebruikersgemeenschappen te betrekken.

6. Biodiversity Genomics Europe

NLBIF⁷

Naturalis-NLBIF fungeert als nationaal kennisknooppunt van GBIF⁸ voor het bijeenbrengen van biodiversiteitsgegevens en het bieden van gratis, universele toegang ertoe. NLBIF heeft tevens de taak om de kwaliteit van deze gegevens te waarborgen. Daarmee draagt NLBIF bij aan het beschrijven en monitoren van de Nederlandse biodiversiteit zoals is afgesproken onder de Convention on Biological Diversity. Om de data voor Nederland beter inzichtelijk te maken zal NLBIF werken aan integratie en ontsluiting van verschillende typen biodiversiteitsdata. Het verder integreren van de infrastructuur die voor waarnemingen is ontwikkeld met de biogeografische infrastructuur die Naturalis ontwikkelt, is een voorwaarde voor het slagen hiervan.

De afgelopen jaren heeft NLBIF vele verschillende initiatieven in Nederland gesteund die bijdragen aan het beschikbaar maken van biodiversiteitsdata via GBIF. Naast deze kleinere datasets bestaan er ook grote datasets die worden beheerd door organisaties als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en Rijkswaterstaat. NLBIF zal zich inspannen om deze belangrijke datasets te ontsluiten en via GBIF ter beschikking te stellen.

7. Netherlands Biodiversity Information Facility, onderdeel van

8. Global Biodiversity Information Facility



Dit gaan we doen

- We maken alle door Naturalis geproduceerde en gecureerde gegevens FAIR: vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar.
- We ontwikkelen ARISE en eDentity tot een volledig operationele geïntegreerde onderzoeksinfrastructuur. We breiden deze onderzoeksinfrastructuren uit naar zoet water en zeewater.
- We ontwikkelen DiSSCo tot een zelfstandig opererende organisatie als Europese rechtspersoon (ERIC).
- We richten de Europese 'hub' voor biodiversiteitsgegevens op en leiden iBOL Europe.
- We ontwikkelen de Toolset for Hierarchical Reporting and Insightful Validation of Ecosystems (THRIVE). Deze beoordelingstool is geschikt voor het maken en beoordelen van biodiversiteitsrapporten. We maken THRIVE toegankelijk voor alle Europese bedrijven en blijven het verder ontwikkelen.
- We bouwen bestaande partnerschappen uit en ontwikkelen nieuwe met spelers die ons kunnen helpen met het realiseren van dienstverlening op een hoger niveau.
- We gaan alle GBIF-data die betrekking hebben op Nederland in een interactieve kaart samenbrengen.
- We richten ons op het stimuleren van het ontsluiten van grote databestanden in het kader van het NLBIF programma.



1.3 Behouden en verhogen van de waarde van de collectie

Referentiecollecties - onze centrale onderzoeksinfrastructuur

Naturalis is verantwoordelijk voor het beheer en behoud van een van de grootste natuurhistorische collecties ter wereld: onze primaire onderzoeksinfrastructuur met meer dan 43 miljoen planten, dieren, fossielen, gesteenten en mineralen en vele miljoenen digitale records voor wetenschappelijk en historisch onderzoek. Verzameld over een periode van 400 jaar over de hele wereld, bevat de collectie exemplaren van vele honderdduizenden soorten en tienduizenden type-exemplaren, de allereerste planten of dieren van een soort die wetenschappelijk zijn beschreven. Het onderzoekspotentieel van de fysieke collectie is enorm en zeer divers. Dagelijks ondersteunen we tientallen nationale en internationale onderzoekers en amateurexperts bij het uitvoeren van hun biodiversiteitsonderzoek. Daarnaast beantwoorden we jaarlijks vele honderden identificatievragen van het publiek. Het gebruik van de collectie voor historisch onderzoek naar de verzamelgeschiedenis neemt toe.

Het is en blijft een belangrijke taak om de Rijkscollectie voor de toekomst te behouden en ontsluiten. Gezien de grote vraag naar ondersteuning wordt gerichte toegang tot deze collectie steeds belangrijker om mensen en middelen effectief in te zetten. Qua behoud zijn grote delen van bestaande achterstanden weggewerkt. Wij gaan hiermee door. Essentieel is wel dat er binnen afzienbare tijd een structurele oplossing wordt gevonden voor het capaciteitstekort voor de behoudstaak, om nieuwe achterstanden te vermijden. Hierover blijven we in gesprek met de eigenaar, het ministerie van OCW.

Nieuwe soorten collecties

De komende jaren gaan we nieuwe soorten vinden die we niet langer alleen op de klassieke manier zullen en kunnen toevoegen aan de collectie. We hebben te maken met onderzoek waarbij environmental samples worden genomen, waarvan DNA onderzoek aantoonde dat er soorten in het water en de bodem leven waar we nog niets van weten. We nemen foto's of nemen geluiden op en analyseren deze met AI-programma's om de aanwezige soorten te herkennen zonder menselijke tussenkomst. Deze belangrijke ontwikkelingen dagen ons collectiebeleid uit: hoe gaan we die water-, bodem- en luchtmonsters met DNA-fragmenten beheren en toegankelijk maken? Hoe zit het met het verzamelen en beheren van foto's en geluiden? Het belang van deze vondsten voor wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke toepassingen is evident. Om de behoefte aan eigentijds, schaalbaar en toepassingsgericht biodiversiteitsonderzoek te blijven ondersteunen, zullen we de aard en samenstelling van de collectie moeten doorontwikkelen.

Naast het fysieke exemplaar hebben we in het DiSSCo project het concept van the digital extended specimen en de digital twin ontwikkeld. Door te werken met een digitale representatie van een object of specimen ontstaan ongekennde toepassingen voor o.a. het integreren en analyseren van data, en voor delen en online samenwerken. Hoewel we blijven streven naar het toevoegen van specimens ter ondersteuning van de referentiecollectie, zal de collectie van de toekomst voor een belangrijk deel ook genetisch en digitaal zijn en integraal onderdeel van een internationale infrastructuur.

Dekolonisatie

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



FOTO: LAURENS WOLTHAUS

of vrijwillig. Ons uitgangspunt is: dat wat onrechtmatig verkregen is, moet worden teruggegeven. Wij zetten ons in om herkomstonderzoek in onze collectie te bevorderen door de collectie zowel fysiek als digitaal zo goed mogelijk ter beschikking te stellen voor cultuurhistorisch onderzoek. In het geval van een specifiek restitutieverzoek voeren wij herkomstonderzoek uit waarbij wordt gekeken naar de oorsprong en geschiedenis van objecten, en onder welke omstandigheden ze zijn verkregen. In onze museale presentaties zorgen we voor een goede duiding van de koloniale context van objecten.

Dit gaan we doen

- Vanaf 2029 zal de langdurige achterstand in behoud en beheer van de door ons beheerde Rijkscollectie tot het verleden behoren. We zullen een toekomstbestendige onderhoudscyclus inrichten.
- We houden balans tussen acquisitie en deselectie op basis van goed gespecificeerde waarderingscriteria, om de waarde van de fysieke collectie te verhogen en nieuwe beheerachterstanden te voorkomen.
- We evalueren onze diensten en de beschikbaarheid van mensen en middelen om effectieve en efficiënte diensten te kunnen leveren die voorzien in de toenemende behoefte van onze eigen medewerkers en externe partijen.
- We ontwikkelen een gerichte aanpak voor collectieontwikkeling (collectieplan) die antwoord geeft op de vragen: wat is de behoefte vanuit eigen onderzoek en wat vanuit het publieke domein? Dit geldt zowel voor het verzamelen van fysieke specimens (bijvoorbeeld het opstellen van beleid voor biobanking) als voor het verzamelen en genereren van collectiedata (digitaliseringsbeleid).
- We dragen binnen DiSSCo bij aan de ontwikkeling van digital twins van voucherspecimens.
- We ontwikkelen het collectieplan door de toevoeging van extra soorten verzamelgebieden, zoals ecologische monsters, waarnemingen, DNA monsters en verrijkende data, zoals DNA sequenties.
- De komende jaren zorgen we ervoor dat het Nederlands Soortenregister (NSR) de meest complete en actuele nationale referentiedatabase van de Nederlandse biodiversiteit wordt en blijft.
- Om herkomstonderzoek te bevorderen en faciliteren, bouwen we een acquisitiemodule, als onderdeel van het collectieregistratiesysteem. Deze maakt het mogelijk meer informatie aan collectie(verwervingen) te koppelen, bijvoorbeeld van historische of juridische aard.



Ambitie

2

We inspireren mensen om zich in te zetten voor een biodiversiteits-positieve samenleving

Naturalis is de stem van de biodiversiteit. Wij moedigen zoveel mogelijk verschillende mensen en organisaties aan om zich in te zetten voor het behoud van biodiversiteit, zodat de verschuiving naar een biodiversiteitspositieve samenleving mogelijk wordt.

Onze uitdaging

Het bewustzijn van het belang van biodiversiteit groeit te langzaam. Met onze kennis en ervaring, museum, educatieve outreach, onderzoek en maatschappelijke activiteiten zijn we krachtig uitgerust om mensen te informeren, enthousiasmeren en activeren. Daarmee bereiken we al een groot deel van de samenleving, maar niet iedereen. Om meer impact te hebben, willen we ons maatschappelijk bereik verdiepen en verbreden. Dat betekent niet alleen dat we streven naar een breder en ander publiek voor ons museum, maar ook meer betrokkenheid van zoveel mogelijk mensen in de samenleving. Ook gaan we ervoor zorgen dat biodiversiteit meer aandacht krijgt bij politici, beleidsmakers, overheden en het bedrijfsleven.

Ons fundament

Het museum is een tot de verbeelding sprekende ervaring, gebouwd om mensen verliefd te laten worden op de natuur. Educatieve programma's voor gezinnen en schoolgroepen bieden extra inhoud, waarbij het leren in het museum wordt verbonden met leren op school, thuis, online en buiten. In LiveScience kunnen bezoekers achter de schermen kijken en voorbereidende sessies meemaken of met een wetenschapper van Naturalis praten over hun onderzoek. Het museum is zeer succesvol. De bezoekersaantallen zijn verdubbeld tot boven de 500.000 jaarlijks en het gedurfde concept wordt door vakgenoten geprezen. Naturalis won de prestigieuze European Museum of the Year Award in 2021 en de BankGiro Loterij Museumprijs in 2020. Met verschillende grote en kleinere initiatieven heeft Naturalis ook buiten het museum de afgelopen jaren met succes gewerkt aan het betrekken en engageren van publieksgroepen bij biodiversiteit.

Ons plan



2.1 Nieuw en breder publiek

De komende jaren willen we een breder publiek bij het museum betrekken. We zullen het museum toegankelijker en inclusiever maken, zodat iedereen zich thuis kan voelen, ook mensen met een beperking, gezinnen met een lage sociaaleconomische status en gezinnen met een migratieachtergrond.

We gaan aanpassingen en toevoegingen doen aan de vaste presentatie om maatschappelijke onderwerpen dichter bij het publiek te brengen. Door meerstemmigheid geven we een bredere context aan thema's en verhalen, bijvoorbeeld in het licht van ons koloniale verleden. We blijven ook buiten het museum groepen opzoeken die niet makkelijk op bezoek komen via programma's als 'Verwonder om de Hoek' en 'Natuur om de Hoek'. We gaan de relatie met scholen versterken, zodat ze partners worden in plaats van bezoekers.

Tentoonstellingen

Tijdelijke en nieuwe tentoonstellingen helpen om de bezoekersstroom op gang te houden en stellen ons in staat om onze collecties te laten zien en hen te informeren over onze wetenschap. De eerste, in 2024-2025, vertelt het verhaal van de kudde van Triceratops die we in de VS hebben opgegraven. De tweede, in 2025-2026, gaat over Suriname, het land waarmee we nauw verbonden zijn. De tentoonstellingsthema's voor de daarop volgende jaren moeten nog worden bepaald. Daarbij kijken we ook naar mogelijkheden om vaste tentoonstellingen aan te passen of te vernieuwen. Dat is duurzaam, terwijl we ook actueel en aantrekkelijk blijven.

Bij de tijdelijke tentoonstellingen bieden we een uitgebreide randprogrammering, waaronder inspirerende dialoogsessies en leerzame activiteiten. We zien ook ruimte om verdiepende content aan te bieden voor specifieke delen van ons publiek. Sommige bezoekers verwachten in Naturalis informatie te vinden over de klimaat- en biodiversiteitscrisis of verwachten geactiveerd te worden. We zullen ons aanbod verbreden door kleine maar speciale tijdelijke tentoonstellingen te maken en extra bezoekersprogramma's te ontwikkelen.

Dit gaan we doen

- We ontwikkelen programma's om een familiepubliek aan te trekken dat nog niet het gevoel heeft dat ons museum voor hen is.
- We gaan onze museumbezoekers activeren door te verwijzen naar de biodiversiteitscrisis en voor te stellen hoe we de negatieve curve kunnen ombuigen.
- We ontwikkelen programma's om speciale doelgroepen te bereiken die weinig affiniteit hebben met natuur(behoud).
- We verbreden onze doelgroepen door (avond)programma's te ontwikkelen voor een (jong)volwassen publiek.
- We verbeteren de toegankelijkheid van het museum voor mensen met een beperking.
- We realiseren een biodiversiteitstuin naast het museum.



2.2 Publieke betrokkenheid [public engagement]

We maken het grote publiek enthousiast voor de natuur. Maar we willen een stap verder gaan en zoveel mogelijk verschillende groepen en organisaties in de samenleving actiever betrekken bij het belang van biodiversiteit en iedereen bewust(er) maken van de invloed die men erop heeft. Het geheel aan activiteiten dat we hiervoor ontwikkelen en uitvoeren noemen we Public Engagement. Deze inzet maakt Naturalis een sterkere sociale speler, een 'change agent' in de samenleving op dit thema. Het helpt bij het begrijpen van de crisis waar we voor staan, het (indirect) mobiliseren van steun voor natuurbehoud en het gezamenlijk op zoek gaan naar oplossingen daartoe.

Musea genieten heel veel vertrouwen van het publiek; nuance is essentieel om dit vertrouwen niet te schenden. We houden onze rollen in evenwicht door deel te nemen aan discussies, de agenda te bepalen, iedereen een podium te bieden en wetenschappelijk onderbouwde

kennis te verschaffen. We tonen onze betrokkenheid bij de natuur door de sociale dialoog te organiseren, waarbij verschillende generaties, politieke overtuigingen en speciale doelgroepen betrokken zijn.

Naturalis doet al aan verschillende vormen van Public Engagement via diverse programma's voor het algemene publiek. Maar het zijn vaak nog losstaande trajecten en projecten; de focus en samenhang gaan we versterken. Daarnaast gaan we de betrokkenheid van bestaande groepen versterken en relevant worden voor een bredere doelgroep. Daarvoor moeten we expertise ontwikkelen en breder inzetten, verbindingen aangaan en onderling nauwer gaan samenwerken, intern en uiteraard met andere organisaties in de samenleving.

Dit gaan we doen

- We verhogen de bewustwording over biodiversiteit(scrisis) door te informeren over het belang van natuur en biodiversiteit en over wat de biodiversiteitscrisis inhoudt en betekent.

- We laten zien dat onze acties als samenleving en mogelijke oplossingen (handelingsperspectief op maatschappelijk niveau) effect hebben.
- We bevorderen empowerment:
 - door mensen te helpen bij het zoeken naar handelingsperspectieven en hun eigen initiatieven en acties aan te moedigen. Zo geven we mensen het gevoel dat hun bijdragen waardevol zijn en impact hebben;
 - door mensen aan te moedigen om creativiteit en verbeelding te gebruiken om tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen;
 - door mensen aan te moedigen om deel te nemen aan initiatieven zoals burgerparticipatie, wetenschappelijke gemeenschapsprojecten en 'natuuruitdagingen'.
- We creëren (ook wederzijds) begrip voor (gepolari-seerde) kwesties met betrekking tot biodiversiteit, door:
 - de kans te bieden om je uit te spreken en gehoord te worden en anderen echt te horen. Dit geeft inzicht in verschillende perspectieven en kan een gevoel van verbondenheid rond het onderwerp creëren;
 - door het verzamelen en delen van meningen en ideeën van het publiek en/of belanghebbenden over (beleids) kwesties.



2.3 Meer invloed op beleid

Naturalis heeft een sterke positie als onafhankelijk kennisinstituut voor biodiversiteit. Tegelijkertijd (of: juist daardoor) voelen we een sterke verantwoordelijkheid als het gaat om het signaleren van de crisis in de biodiversiteit en motiveren van de samenleving om er iets aan te doen. We bereiken effectief het publiek en de onderzoeksgemeenschap en ontwikkelen meer projecten met het bedrijfsleven. De urgentie om de biodiversiteitscrisis te bestrijden blijft echter laag bij de politiek en regeringen. Daarom zullen we onze public affairs intensiveren. We gaan nadrukkelijker werken aan het actief beïnvloeden van overheden om hun inspanningen voor het beschermen van biodiversiteit te vergroten. We willen onze samenwerking met ministeries uitbreiden, vooral met LNVN, I&W en EZK. Naturalis kan snel en adequaat basiskennis over biodiversiteit leveren die toepasbaar is voor de beleidsterreinen van de genoemde departementen. We verwachten dat een jaarlijkse rapportage over de toestand van de Nederlandse biodiversiteit niet alleen nieuwe inzichten geeft, maar ook een effectief instrument zal zijn om politiek en overheid bij de les te houden. Er wordt op dit moment niet integraal gerapporteerd; beschikbare rapporten tonen slechts fracties van de volledige biodiversiteit met beperkte gegevens. Naturalis zal in 2025 een rapport leveren dat nu al beter is dan de bestaande, en we zullen het elk jaar beter maken.





Dit gaan we doen

- We beheren op verzoek van het Ministerie van LNV het IPBES-NL secretariaat. Dit coördineert de input van deskundige onderzoekers voor IPBES-onderzoeken. We willen daarnaast expertconferenties gaan organiseren.
- We versterken onze relatie met de overheid door op te treden als deskundige kennispartner voor het parlement, ministeries, provincies en gemeenten. En in CETAF verband voor de Europese Unie.
- We organiseren debatten, symposia en beleidsbijeenkomsten.
- We publiceren jaarlijks het rapport Staat van de Nederlandse biodiversiteit.
- We vieren jaarlijks de Internationale Dag van de Biodiversiteit met vrienden en partners.
- We werken nauw samen met groene organisaties in collectieve acties om de natuur te beschermen.



2.4 Samenwerkingsverbanden met bedrijfsleven

Het bedrijfsleven heeft een heel belangrijke rol in het tegengaan van biodiversiteitsverlies. Samenwerking met het bedrijfsleven is voor Naturalis een grote kans om op meerdere vlakken impact te hebben: mobiliseren van mensen, kennisdeling, toegang tot andere netwerken, impact op natuur. We ervaren dat het bedrijfsleven zelf

steeds vaker initiatief neemt om samenwerking met Naturalis op te zoeken, omdat het bijvoorbeeld werkt aan verduurzaming en meer inzicht wil hebben in de invloed van de bedrijfsactiviteiten op de natuur. We streven ernaar om samenwerking met zakelijke partners uit te breiden op een manier die zowel voor de bedrijven als voor Naturalis ondersteunend werkt in het gezamenlijke doel van een biodiversiteit positieve wereld.

Dit gaan we doen

- We werken samen met het bedrijfsleven om informatie en expertise te bieden die nodig is om verantwoording af te leggen over hun impact op klimaat en natuur, zoals die verplicht is onder de Europese richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD).
- We maken THRIVE toegankelijk voor alle Europese bedrijven en blijven het verder ontwikkelen.
- We breiden ons portfolio van zakelijke partners de komende jaren uit naar 12 belangrijke partners.



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.*

Onze uitdaging

Het is inherent aan onze missie dat ook voor ons eigen instituut meer duurzaamheid en diversiteit belangrijke doelstellingen zijn. Hier liggen nog volop uitdagingen die we systematisch willen aanpakken. Een florerende organisatie is essentieel om de grote maatschappelijke ambities die we hebben, te kunnen volbrengen. Naturalis is een complex geheel met zeer uiteenlopende werkzaamheden en prioriteiten. Een goede samenwerking, met de juiste afstemming van de inzet van individu en team, is daarbij erg belangrijk. De ontwikkeling van leiderschap en medewerkers, processen en systemen brengen we in lijn met de collectieve ambitie, zodat we de realisatie ervan optimaal ondersteunen.

Ons fundament

Onze mensen vormen het hart van Naturalis. Ze zijn gepassioneerd en voelen zich over het algemeen sterk verbonden met de doelstellingen van Naturalis. De tevredenheid van de medewerkers is over het geheel hoger dan bij vergelijkbare organisaties. Diversiteit en inclusie is een belangrijk aandachtspunt, ook in de programmering en publieksgerichte activiteiten. De corona pandemie is door Naturalis relatief goed doorstaan. De financiële huishouding is stabiel. Met het nieuwe, aansprekende gebouw is de accommodatie up-to-date, zeer duurzaam en passend voor de taken van het instituut. Het instituut heeft daarmee een goede uitgangspositie voor de volgende beleidsperiode.

Ons plan



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

Duurzame inzetbaarheid

In onze kennisintensieve organisatie is het belangrijk dat medewerkers hun expertise op peil houden en zich blijven ontwikkelen. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van management én medewerkers. Met strategische personeelsontwikkeling ondersteunen we managers om de personeelsbehoeften op een meer gestructureerde manier in kaart te brengen als basis voor het aantrekken en versterken van kwaliteiten. Onze medewerkers zijn de motor van ons succes. We willen dat ze professioneel, doelgericht en energiek te werk gaan, maar ook oog

houden voor een goede balans tussen werk en privéleven. We creëren een veilige omgeving die dat stimuleert.

Betrokkenheid

De meeste medewerkers werken graag bij Naturalis omdat ze zich identificeren met onze doelen. We verwachten dat medewerkers met nog meer plezier werken als ze weten hoe ze bijdragen aan de collectieve ambitie van Naturalis. Ze zullen zich meer verbonden voelen met hun collega's en de kernwaarden en doelen die we samen nastreven. We willen medewerkers daarom meer betrekken bij het ontwikkelen en uitvoeren van ons beleid en zorgen voor tijd en ruimte om te bespreken wat de plannen betekenen voor ieders werk. We zullen die bijdrage expliciet maken in evaluatiegesprekken. Daartoe zullen we de performance management cyclus updaten.

Ontwikkeling leiderschap

Voor de verdere ontwikkeling van Naturalis hebben we professionals nodig die gezamenlijk de strategie en de waardeketens ontwikkelen en implementeren. Goed hiërarchisch en programmatisch leiderschap, en het leiderschap van experts die als autoriteit kunnen optreden zijn ook nodig. Hiervoor ondersteunen we het management in alle lagen van de organisatie. Dit betekent het ontwikkelen van concreet gedrag en competenties in een leiderschapsprogramma.

We werken in (grote) programma's en projecten. Dit vraagt om gedegen programmamanagement, gericht op de gedeelde waardeketens van Naturalis en het werken met de bestaande hiërarchische lijnen. In Naturalis hebben we hier al aandacht aan besteed door ook de programma- en vakinhoudelijke lijnen door te trekken naar het managementniveau. Management is niet de enige weg als je wilt groeien in onze organisatie.

Dit gaan we doen

- We voeren een aanpak voor strategische personeelsontwikkeling in om de personeelsbehoeften nu en in de toekomst op een gestructureerde manier in kaart te brengen. Dit is de basis voor duurzame inzetbaarheid en voor het aantrekken en versterken van kwaliteiten.
- We nemen initiatieven om overbelasting te voorkomen en een prettige en veilige werkomgeving te bevorderen. Door middel van flexibele werktijden, een jaarlijks welzijnsprogramma en voortdurende ondersteuning moedigen we onze werknemers aan om zich te ontplooiën.
- We ontwikkelen een leiderschapsprogramma op basis van een leiderschapsprofiel.



- Om beter te kunnen sturen en prioriteren ontwikkelen we een aanpak voor de vertaling van beleidsplannen en nieuwe programma's naar teams en individuen. We updaten de performance management cyclus.



3.2 Een soepel samenwerkende organisatie, met een duidelijke rolverdeling

Een duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden

De afgelopen jaren is het aandeel van projecten en programma's in ons werk sterk toegenomen. Naturalis heeft een hiërarchische, verticaal gestructureerde organisatie, terwijl grote (infrastructuur)projecten horizontale samenwerking tussen sectoren en afdelingen nodig hebben om te slagen. Er zijn nieuwe manieren van werken, processen, structuren, systemen, rollen en competenties nodig om dit mogelijk te maken. Voorbeelden hiervan zijn de vorming van een afdeling voor datacompetentie en een meer integratieve organisatorische aanpak voor de infrastructuur voor biodiversiteitsgegevens van Naturalis. Maar ook het consequent toepassen van projectmatig werken. Naturalis is de afgelopen jaren sterk gegroeid. De omzet en het aantal medewerkers verdubbelden bijna. De ondersteunende functies, zoals p&o, financiën of ict, hebben niet altijd gelijke tred gehouden met deze groei. Verdere versterking hiervan is nodig.

Interne communicatie

Goede communicatie is cruciaal in elke organisatie. Het is belangrijk voor goede dagelijkse samenwerking, maar ook voor het versterken van de onderlinge verbondenheid en waardering. We willen dat medewerkers beter op de hoogte zijn van wat er gebeurt in de organisatie en begrijpen hoe de verschillende activiteiten van Naturalis, hun afdeling en hun eigen werk samenhangen en bijdragen aan de ambities. Medewerkers moeten zich gezien en gehoord voelen en kunnen veilig hun mening geven. Door vaak met elkaar te praten over het werk, wat er speelt in de organisatie en wat er wel en niet is bereikt, kunnen we onze betrokkenheid verder verdiepen. We zullen investeren in communicatie om de groeiende organisatie te ondersteunen. Dit doen we door offline en online middelen en activiteiten in te zetten.

Dit gaan we doen

- We gaan grote projecten en programma's beter inbedden en ondersteunen.
- We onderzoeken hoe projectmatig werken consequent kan worden toegepast binnen Naturalis. We gaan mensen structureel ondersteunen en trainen voor projectmatig werken in en tussen teams.
- We versterken kwantitatief en kwalitatief de bedrijfsvoering, zowel met personeel als in de toepassing van (ict) processen, structuren en systemen.
- We ontwikkelen een visie op interne communicatie en vertalen die in een intern communicatiebeleid.
- We ontwikkelen onze 'employer brand' om beter te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt.



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

Diversiteit, gelijkheid, inclusie en sociale veiligheid

Bij Naturalis is diversiteit niet alleen een natuurlijk fenomeen dat we onderzoeken, maar ook een essentieel thema in de ontwikkeling van de organisatie. We streven naar meer diversiteit in de organisatie. We zullen de kracht van diversiteit expliciet maken in ons personeelsbeleid.

We hechten aan een open en onderling betrokken bedrijfscultuur waarin mensen zichzelf kunnen zijn en zich gerespecteerd, opgenomen en gewaardeerd voelen. We gaan onze waarden met elkaar vertalen naar de dagelijkse praktijk. Hierbij hebben we oog voor de veranderende maatschappelijke normen. We hanteren een zero-tolerance beleid bij grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers hebben toegang tot een vertrouwenspersoon en er is een klachtenprocedure voor het geval ze ondersteuning nodig hebben bij het aankaarten van kwesties rond grensoverschrijdend gedrag.

Duurzaamheid

Duurzaamheid omvat ecologische, sociale en economische overwegingen voor een organisatie, om negatieve gevolgen voor mens en milieu te minimaliseren en duurzame waarde op lange termijn te creëren. Een gezonde en duurzame organisatie vereist een holistische benadering, gericht op het welzijn van werknemers, een positieve cultuur, innovatie, veerkracht en betrokkenheid. We zullen duurzaamheid tot een structureel en integraal onderdeel maken van onze bedrijfsvoering. Hiervoor stellen we beleid op en benoemen indicatoren en concrete doelstellingen. Duurzaamheid wordt een vast onderdeel van de besluitvorming en de plannings- en verantwoordingscyclus.

Impact laten zien

Met de vervulling van onze ambities beogen we (grote) veranderingen teweeg te brengen in de maatschappij. De impact die we hebben, willen we beter zichtbaar maken. Daarvoor zullen we onze eigen inhoudelijke resultaten en beoogde outcome op een gestructureerde manier in kaart brengen en bekend maken.

Dit gaan we doen

- We blijven meedoen aan het diversiteitsprogramma “Musea Bekennen Kleur”. Hier leren we van anderen, delen we ervaringen, motiveren we onszelf en engageren we ons. De Verbintenis, de collectieve verklaring tegen institutioneel racisme en alle andere vormen van discriminatie, werken we uit in acties.
- We maken, aanvullend op de bestaande wetenschappelijke en culturele gedragscodes, werk van een eigen gedragscode en investeren in een cultuur waarin we elkaar aanspreken op gedrag en gemaakte afspraken.
- Met een jaarlijkse impactrapportage laten we zien hoe onze activiteiten bijdragen aan maatschappelijke verandering.
- We stellen duurzaamheidsbeleid op met concrete doelstellingen dat is gericht op het verminderen van de negatieve impact die we als organisatie hebben op mens en milieu. Dit doen we aan de hand van de kaders van de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).



