



# Verantwoording 2023

Bestuursverslag  
Jaarrekening  
Prestatieverantwoording

**N** Naturalis  
Biodiversity  
Center

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Bericht van de raad van toezicht</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>We zijn een duurzame en flexibele organisatie</b>	<b>24</b>
1.1	Toezicht in 2023	3	7.1	Personeel	26
1.2	Corporate governance	3	7.2	Faciliteiten en huisvesting	27
1.3	Remuneratiecommissie en auditcommissie	3	7.3	Duurzaamheid	27
1.4	Samenstelling, benoeming en selectie	4			
1.5	Leden raad van toezicht en (neven)functies in 2023	4	<b>8</b>	<b>Financiële resultaten</b>	<b>29</b>
1.6	Rooster van aftreden	5	8.1	Exploitatieresultaat	29
1.7	Vergoedingenbeleid	5	8.2	Financiële positie	30
1.8	Goedkeuring jaarverantwoording	5	8.3	Continuïteit en risicobeheersing	31
<b>2</b>	<b>Bestuursverslag</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>Toepassing governance codes</b>	<b>36</b>
2.1	Onze impact in 2023	6	9.1	Governance Code Cultuur	36
2.2	Overzicht 2023	8	9.2	Code Culturele Diversiteit en Inclusie	37
2.3	Governance	9	9.3	Fair Practice Code	37
2.4	Scientific Advisory Board	9	9.4	Bezoldiging / WNT	37
2.5	Verbonden partijen	10			
			<b>10</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>Missie en strategische prioriteiten</b>	<b>11</b>	10.1	Balans (na resultaatverwerking)	38
			10.2	Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening	39
<b>4</b>	<b>Versnellen van het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit</b>	<b>12</b>	10.3	Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening	40
4.1	Ontwikkeling van onderzoeksinfrastructuur	12	10.4	Kaastroomoverzicht	41
4.2	Topniveau onderzoek	13	10.5	Algemene grondslagen van de jaarrekening	42
4.3	Toonaangevende autoriteit voor onderzoek naar biodiversiteit	15	10.6	Waarderingsgrondslagen	42
			10.7	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	43
<b>5</b>	<b>We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen</b>	<b>16</b>	10.8	Toelichting op de balans	45
5.1	Overzicht	16	10.9	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	53
5.2	Planmatig beleid voor het beheer van de cultuurgoederen of verzamelingen	16	10.10	Niet in de balans opgenomen activa	54
5.3	Kennisontwikkeling en -deling	17	10.11	Verbonden partijen	54
5.4	Biodiversiteitsinformatie / collectieinformatie	18	10.12	Toelichting exploitatierekening	55
5.5	NLBIF	18			
<b>6</b>	<b>Wij maken iedereen verliefd op de natuur</b>	<b>19</b>			
6.1	Prestatieverantwoording, overzicht activiteiten en bereik	19			
6.2	Museum	20			
6.3	Educatie	20			
6.4	Online aanbod educatie	21			
6.5	Outreach - aanbod buiten het museum	22			
6.6	Maatschappelijke positionering en communicatie	23			
6.7	Fondsen en partners	23			

# 1 Bericht van de raad van toezicht

In het najaar van 2023 is Naturalis geëvalueerd in het kader van de museumvisitatie in opdracht van de staatssecretaris van cultuur en media. De commissie schetst in haar rapport, dat begin 2024 is verschenen, over het geheel een zeer positief beeld van het instituut. Daarmee bevestigt het rapport dat Naturalis goed op weg is in de uitvoering van het Strategisch Plan 2021-2024. De resultaten van 2023 ondersteunen dat beeld ten volle. Het meest zichtbaar zijn wellicht de bezoekcijfers: met meer dan 500.000 bezoekers, overtrof zichzelf Naturalis opnieuw. Maar ook het verwerven van voldoende subsidie voor het eIdentity project en de flinke vorderingen die zijn gemaakt bij het wegwerken van behoudsachterstanden in de collectie, mogen als grote successen worden bestempeld.

De aandachtspunten die de visitatiecommissie noemt, staan al langer op de agenda van de raad staan en waren ook in het verslagjaar regelmatig aan de orde. Het gaat voornamelijk om de uitblijvende loon- en prijsbijstelling voor de subsidie van het ministerie van OCW voor onderzoek, de achterstanden in het beheer van collecties, aandacht voor duurzaamheid en de omgang met koloniale collecties.

De raad kijkt per saldo met de organisatie terug op een bijzonder succesvol 2023. De vaststelling van afgelopen jaar, 'Het instituut heeft steeds meer impact, wat gezien de urgentie van de biodiversiteitscrisis van groot belang is', geldt onverminderd ook voor 2023. De raad dankt graag iedereen – medewerkers, samenwerkingspartners, bezoekers, ministerie, sponsors – binnen en buiten Naturalis die daaraan heeft bijgedragen.

## 1.1 Toezicht in 2023

In 2023 vergaderde de raad van toezicht vier keer met de bestuurder. Vast onderwerp van elke reguliere vergadering is een terugblik op het voorgaande kwartaal. De raad bespreekt daarbij de actuele realisatie van doelstellingen, grote projecten, strategie en financieel beleid en bevat ook resultaatprognoses. Halfjaarlijks gebeurt dit in een uitgebreide vorm. 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 voor

de financiële en cybersecurity risico's. In het verslagjaar heeft de raad verder de gebruikelijke goedkeuringsbesluiten aangaande de jaarrekening 2022, begroting en activiteitenplan 2024 genomen. In oktober vond het jaarlijkse werkbezoek aan Naturalis plaats. Dit werd gecombineerd met een verkenning van het communicatiebeleid samen met het hoofd communicatie. Een delegatie van de raad heeft in oktober deelgenomen aan de museumvisitatie en uitvoerig gesproken met de visitatiecommissie. In januari en juni heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met de ondernemingsraad. De algemeen directeur heeft, naast de vergaderingen met de raad van toezicht, contact met de individuele leden van de raad van toezicht – in het bijzonder de voorzitter, die hem op actieve wijze adviezen verstrekken. Dit is met regelmaat aan de orde geweest.

In het kader van zijn toezichthoudende functies heeft de raad vastgesteld dat er in 2023 geen sprake was van belangentegenstellingen of andere omstandigheden die afbreuk kunnen doen aan de kwaliteit van bestuur en toezicht.

## 1.2 Corporate governance

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

## 1.3 Remuneratiecommissie en auditcommissie

De remuneratiecommissie heeft op 9 januari 2024 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 toezichhoudende 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 vier maal vergaderd.

## 1.4 Samenstelling, benoeming en selectie

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

Melanie Maas Geesteranus is per 24 maart 2023 afgetreden als lid. Haar functie als lid van de remuneratiecommissie, tevens het lid van de raad dat in het bijzonder het vertrouwen geniet van de ondernemingsraad, is belegd bij Kim Smit. Gedurende het verslagjaar is Diederik Samsom benoemd als nieuw lid per 1-1-2024. In december 2022 is Kim Smit herbenoemd voor een tweede termijn met ingang van 21 maart 2023. In alle gevallen is de (her)benoeming getoetst aan de profielschets en zijn de relevante bepalingen van de Governance Code Cultuur in acht genomen.

## 1.5 Leden raad van toezicht en (neven)functies in 2023

- **Anna Chernilovskaya (1983)**  
Chief Information Officer ONVZ; lid raad van toezicht tevens lid auditcommissie bij Hogeschool Leiden.
- **Peter de Ruiter (1952)**  
Emeritus-hoogleraar Universiteit van Amsterdam; Emeritus-hoogleraar Wageningen Universiteit; Voorzitter FAO Network on Soil Biodiversity; Lid wetenschappelijke review panel Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) Vlaanderen; lid Scientific Advisory Board ECOFUTURE (Water-Energy-Food-Ecosystem Nexus for sustainable development of Jordan Valley); European Research Council: Coach for younger scientists in proposal writing and defense.
- **Kim Smit (1970), vice-voorzitter raad van toezicht, voorzitter auditcommissie, lid remuneratiecommissie**  
Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting Regionale Omroep West; Lid raad van toezicht Stichting Essure claims; Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting Jong JGZ; Lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie en lid van benoemings- en remuneratiecommissie Stichting NRG/Pallas; Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie B&S Group SA; Lid raad van commissarissen Hub Organoids BV; Lid raad van toezicht en lid auditcommissie Stichting Pantein.
- **Robert-Jan Smits (1958)**  
Voorzitter college van bestuur van de Technische Universiteit Eindhoven; Lid Curatorium VNO-NCW; Lid Commissie Nationaal Groeifonds; Lid Senat Leibniz Gemeinschaft Berlin; Lid Hochschulrats der Ludwig-Maximilians-Universität, München; Lid Scientific Board of the European Holocaust Research Infrastructure (EHRI); Lid Board of Trustees of the Cyprus Research and Educational Foundation (CREF); Lid Icelandic Science and Innovation Council.
- **Cynthia de Witt Wijnen - Guman (1969), lid auditcommissie**  
Founding partner/notaris NewGround Law; Mentor Women Leadership Programme.
- **Arjen Dorland (1955), voorzitter raad van toezicht en remuneratiecommissie**  
Voorzitter raad van toezicht Haaglanden Medisch Centrum; Vicevoorzitter raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V.; Vicevoorzitter raad van commissarissen Essent N.V.; Voorzitter raad van commissarissen Bovemij N.V.

## 1.6 Rooster van aftreden

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

### • Taco Zimmerman (1969)

Lid van de raad van toezicht van Beeld en Geluid;  
Bestuursvoorzitter Stichting Prinsengrachtconcert;  
Algemeen bestuurslid TV Academy; Algemeen  
bestuurslid Stichting Por Eso!

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

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 heeft de raad van toezicht de jaarverantwoording goedgekeurd in de vergadering van 16 april 2024. De raad stemt in met de verdeling van het exploitatieresultaat, hiervoor wordt naar de resultaatbestemming verwezen.

Leiden, 16 april 2024

## 1.7 Vergoedingenbeleid

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

### De raad van toezicht

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

## 1.8 Goedkeuring jaarverantwoording

In deze verantwoording zijn de jaarrekening en het bestuursverslag over 2023 opgenomen van de Stichting Naturalis Biodiversity Center. De door de directie opgestelde jaarrekening is gecontroleerd door 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.

# 2 Bestuursverslag

## 2.1 Onze impact in 2023

### Meer kennis en begrip van biodiversiteit

In 2023 hebben we weer een flinke stap gezet in het vervullen van onze missie om het in kaart brengen van de actuele natuurlijke diversiteit flink te versnellen. Voortbouwend op de infrastructuren die we met de ARISE en DiSSCo projecten bouwen, is vanuit de financieringsronde voor Faciliteiten Toegepast Onderzoek subsidie aan Naturalis toegewezen voor het realiseren van eDentity. Hiermee bouwen we de komende jaren een nationale faciliteit voor snelle genetische identificatie van grote aantallen samples van soorten. Met onze onderzoeksgroepen werken we verder aan de opbouw van begrip en kennis van verschillende aspecten van (de ontwikkeling van) biodiversiteit. Dit resulteerde in het ontdekken van meer dan 150 nieuwe soorten en taxa, waarvan van ruim 100 inmiddels ook de beschrijvingen zijn gepubliceerd. In totaal verschenen 161 artikelen van Naturalis auteurs in SCI-tijdschriften. Steeds beter slagen we erin om samen met onze partners het biodiversiteitsonderzoek in Nederland beter te coördineren en gezamenlijk te agenderen in het verband BiodiversityXL. Lokaal in Leiden, een van de tien BiodiverCities in Europa, spannen we ons ook in om de kennis over biodiversiteit te vergroten.

### Beheer nationaal erfgoed

De nationale natuurhistorische collectie vormt nog steeds de ruggengraat van onze kennis over de natuur. Ondanks inzet van DNA en moderne datatechnologie, is behoud van de collectie als fundament waarop onze kennis is (en wordt) gebouwd essentieel. De constatering dat achterstanden in het behoud van de collectie dermate groot waren dat verlies dreigde, was dan ook zeer alarmerend. Gelukkig konden we met tijdelijke inzet van extra capaciteit in 2023 een groot deel van de meest urgente achterstanden wegwerken. In 2024 gaan we hier mee door. Naturalis heeft naar aanleiding van het teruggaveverzoek van Indonesië uitvoerig herkomstonderzoek verricht naar de Duboiscollectie en hierover gerapporteerd aan de Commissie Koloniale Collecties. Het verzamelen, verrijken en verspreiden van biodiversiteitsinformatie is een belangrijke taakstelling van Naturalis in het licht van internationale verdragen over

de instandhouding van de Global Biodiversity Information Facility (GBIF). Dankzij het succes van de door ons ontwikkelde automatische soortherkenning en met behulp van de app Obsidentify, konden we ruim 13 miljoen nieuwe waarnemingen aan GBIF toevoegen.

### Verliefd op de natuur

Met in totaal 508.000 bezoekers in het museum was 2023 een zeer succesvol jaar voor onze publieksactiviteiten. En het schoolbezoek is met 44.000 scholieren eindelijk weer op niveau. Het afgelopen jaar kende de publieksafdelingen met de aanstelling van een nieuwe sectordirecteur Museum en meerdere nieuwe afdelingshoofden veel wisselingen. Er staat nu een nieuw team dat volop heeft gewerkt aan de (voorbereiding van) vernieuwing van de vaste presentaties en aan de veelbelovende *Triceratops*-kudde tentoonstelling en de voor 2025 geplande Suriname tentoonstelling.

### Visitatie museum en collectiefunctie

In oktober is Naturalis bezocht door de visitatiecommissie die in opdracht van de staatssecretaris de erfgoedwetmusea evalueert. De commissie was zeer onder de indruk. De bevoegenheid en het enthousiasme van onze medewerkers worden nadrukkelijk uitgelicht in het rapport van de commissie en het succes van museum en onderzoeksinstituut wordt onderstreept. Veel van de aanbevelingen dagen ons vooral uit om het nóg beter te doen.

De commissie beoordeelt de **kwaliteit** van Naturalis als **uitstekend**. Zij beschouwt de combinatie van de functies van het instituut - collectie, biodiversiteitsinformatie, onderzoek en publieks- en educatieve activiteiten - als onmisbaar instrument voor het vergaren en verspreiden van kennis over biodiversiteit. Zij moedigt Naturalis daarbij aan om zijn outreach-activiteiten nóg prikkelender te maken, met uitgebreider gebruik van de collectie, en vooral met meer lef en humor.

De commissie is onder de indruk van de activiteiten waarmee Naturalis een bijdrage levert aan de **maatschappij**. De commissie moedigt Naturalis aan om burgers te inspireren tot gedragsverandering, maar raadt aan weg te blijven van activisme. Ten tweede moedigt de commissie Naturalis aan zijn rol als voorbeeld serieus te nemen en het belang van biodiversiteit en duurzaamheid



in alle uitingen uit te dragen. Ten derde adviseert de commissie Naturalis om rekenschap te geven van de doorwerking van de koloniale geschiedenis in de identiteit van het instituut.

De commissie concludeert dat Naturalis een vitaal instituut is waarvan het **voortbestaan** in de komende jaren cruciaal is. Daarom verdient Naturalis alle steun van de rijksoverheid. Zij wijst in dat verband op drie belangrijke financiële tekortkomingen, die een structurele oplossing vragen. Ten eerste gaat het om het ontbreken van structurele loon- en prijsbijstelling voor de onderzoekssubsidie van OCW. Ten tweede ontvangt Naturalis structureel een te lage subsidie voor collectiebeheer van OCW. Ten derde is er bij tijdelijke subsidies voor wetenschap sprake van onvoldoende dekking voor overheadkosten. Deze constatering heeft ertoe geleid dat de commissie zich in haar aanbevelingen ook nadrukkelijk richt tot het ministerie van OCW.

We zijn de commissie zeer dankbaar voor haar nauwgezette en goed onderbouwde adviezen. Wij zullen deze zeer ter harte nemen in de verdere ontwikkeling van Naturalis.

### Resultaat en continuïteit

Mede dankzij de hoge bezoekaantallen heeft Naturalis een groter positief resultaat geboekt dan was voorzien. Voor de continuïteit draagt dit bij aan de benodigde investeringen in de updates van de vaste presentatie, die inmiddels al in zijn 5<sup>e</sup> jaar zit, en in de investeringen in de tijdelijke tentoonstellingen. Ook zullen we het gebruiken

om de capaciteit van de bedrijfsvoering naar een beter bij het activiteitsniveau passend niveau te brengen. Het resultaat laat onverlet dat de genoemde financiële tekortkomingen met betrekking tot de uitvoering van de basistaken voor onderzoek en collectiebeheer, een risico vormen.

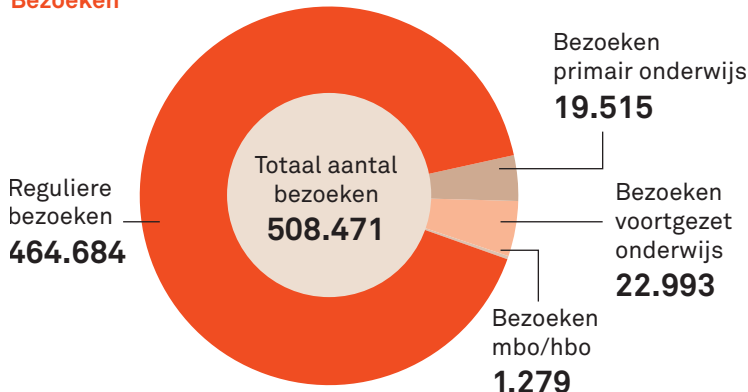
### Organisatie

Het is goed te merken dat we er in slagen om een prettige en inclusieve gemeenschap van mensen te vormen, waar niet alleen onderzoekers uit alle windstreken zich thuis voelen, maar waar de meeste medewerkers zich zeer betrokken en sterk gemotiveerd tonen. Dat laat niet onverlet dat we nadrukkelijk aandacht geven aan het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit in de organisatie en overigens niet alleen daar, maar ook in ons publieksbereik en onze programmering. In 2023 heeft de stichting zich verbonden aan *Musea bekennen kleur* om hier samen met een netwerk van betrokken museum verder invulling aan te geven.

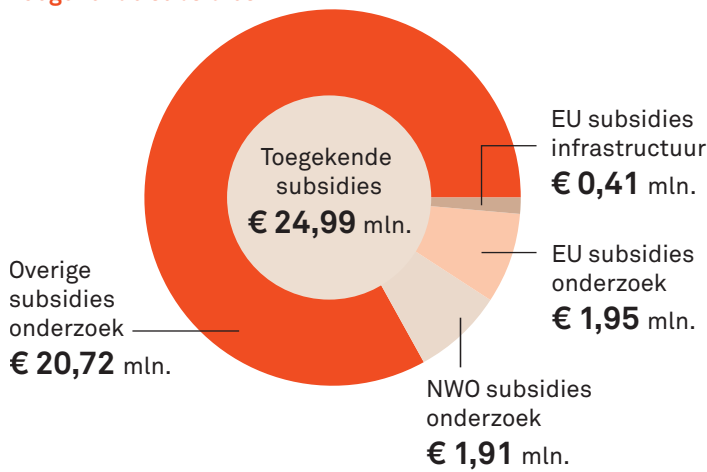
Edwin van Huis  
Algemeen directeur - bestuurder

## 2.2 Bestuursverslag

### Bezoeken



### Toegekende subsidies



### Onderzoek



### Collectie

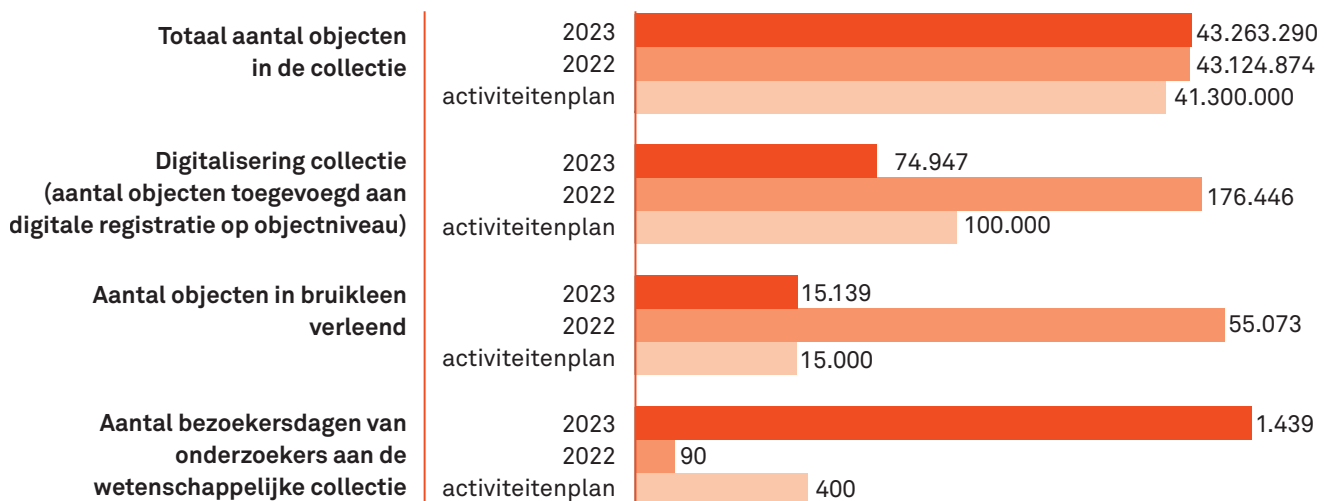


**180.000**  
Het totaal aantal typen in de collectie



**25** Nieuwe taxa  
**70** Nieuwe soorten

### Overzicht collectie





## 2.3 Governance

### Doelstelling

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

### Bestuur

Het bestuur van de stichting was gedurende het gehele verslagjaar statutair opgedragen aan de directie, in de persoon van de heer Edwin van Huis, algemeen directeur. Datum van aantreden: 1 juni 2011. Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten; Lid raad van commissarissen coöperatie SURF; Lid van de Board of Directors of the International Barcode of Life iBOL; Lid bestuur Stichting Japanmuseum SieboldHuis; President CETAF; bestuurder Riding Ha B.V. Met ingang van 1 oktober 2022 is Maaike van de Kamp - Romijn benoemd tot procuratiehouder met volledige volmacht. Zij heeft geen nevenfuncties. Conform het directiereglement vormt de algemeen directeur tezamen met de door hem benoemde managers het managementteam van de stichting. Besluiten van de algemeen directeur worden in beginsel genomen gehoord het managementteam. Het team bestond in 2023 uit de vier sectordirecteuren voor Onderzoek & Onderwijs, Collectie, Digital Solutions & Infrastructures en Museum, alsmede de drie afdelingshoofden van P&O, Financiën, Communicatie en Partnerschappen, en de directiesecretaris.

### Ondernemingsraad

Per 31 december 2023 heeft de OR de volgende samenstelling:

- Bouchra Filali, voorzitter
- Daniëlle Meuleman
- Titus Kretzschmar
- Max Caspers
- Nicole de Voogd
- Astrid Roquas
- Marijn Prins

De ondernemingsraad heeft in 2023 acht vergaderingen gehad met de directie. Naast behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen als het jaarverslag en de begroting, en arbo zaken, heeft de ondernemingsraad aandacht besteed aan ICT-privacy. De raad heeft tweemaal overleg gevoerd met een delegatie van de raad van toezicht. In 2023 zijn verder de volgende dossiers behandeld: herinrichting Team Vastgoed en Bedrijfsmaatschappelijk Werk. In november heeft de OR zijn eigen functioneren geëvalueerd. Ook heeft de raad nieuw OR-reglement opgesteld.

## 2.4 Scientific Advisory Board

Op 18 en 19 januari kwam de Scientific Advisory Board (SAB) van Naturalis in de huidige samenstelling voor het eerst bij elkaar. De bestuursleden van de SAB bestrijken mooi het werkterrein van Naturalis. Dit omvat de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologieën, biodiversiteitsonderzoek in verschillende ecosystemen (terrestrisch, aquatisch) en diverse regio's wereldwijd, evenals het behoud en de ontwikkeling van collecties. Er werd een paneldiscussie georganiseerd, geleid door een postdoc en een PhD, met onderwerpen als de Biodiversiteitsconferentie in Montreal, de relatie tussen biodiversiteit en klimaat, de balans tussen 'objectief' onderzoek en activisme en samenwerking met de (fossiele) industrie, nieuwe technologieën, en het bevorderen van 'rechtvaardigheid, gelijkheid en diversiteit'. De SAB is zichtbaar en toegankelijk geworden voor het personeel. De SAB-leden zijn zeer betrokken bij Naturalis, zoals blijkt uit het feit dat sommige leden uit de Pacific en Hawaiï komen om aanwezig te zijn. In



november vond de 2e online SAB-bijeenkomst van dit jaar plaats.

Samenstelling:

- Dr. Roy Erkens - (Voorzitter) Universitair hoofddocent Plant Evolutionaire Biologie aan de Universiteit Maastricht
- Prof. dr. David Harper - Hoogleraar Paleontologie aan de Durham University, VK
- Prof. dr. Eric Schranz - Hoogleraar Biosystematiek aan Wageningen University & Research
- Prof. dr. Ionica Smeets - Hoogleraar Wetenschapscommunicatie aan de Universiteit Leiden
- Prof. dr. Nina Rønsted - Directeur Wetenschap en Natuurbehoud, Nationale Tropische Botanische Tuin, Hawaï
- Prof. dr. Corrie Moreau - Moser hoogleraar Biosystematiek en Biodiversiteit aan de Cornell University, New York, VS
- Prof. dr. Annemarie van Wezel - Hoogleraar Milieu-ecologie, Instituut voor Biodiversiteit en Ecosysteem Dynamica, Universiteit van Amsterdam
- Prof. dr. Joost Batenburg - Hoogleraar Computerwetenschappen LIACS, beeldvorming en visualisatie, Universiteit Leiden
- Prof. dr. Elisabeth Holland - Directeur Pacific Centre for Environment and Sustainable Development, Hoogleraar Ocean and Climate Change aan de University of the South Pacific, Fiji

- Prof. dr. Alexandre Antonelli - Directeur Wetenschap, Professor Biodiversiteit, Royal Botanic Gardens, Kew, VK

## 2.5 Verbonden partijen

Er zijn geen rechtspersonen waarover de stichting in de zin van artikel 2:381 lid 3 BQW overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Enkele organisaties hebben in 2023 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.

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

# 3 Missie en strategische prioriteiten

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

We doen hier verslag van onze voortgang in 2023 aan de hand van de 4 strategische speerpunten die we voor de periode 2021-2024 hebben geformuleerd.

## Vier strategische prioriteiten

Gebruikmakend van alle technologische, wetenschappelijke en museale middelen die ons ter beschikking staan, willen we het begrijpen van biodiversiteit transformeren.

1



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

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

2



### We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

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

3



### Wij maken iedereen verliefd op de natuur

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

2



### We zijn een flexibele en duurzame organisatie

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

# 4 Versnellen van het identificeren, beschrijven en begrijpen van biodiversiteit

## 4.1 Ontwikkeling van onderzoeksinfrastructuur

Het versterken van de nationale en Europese onderzoeksinfrastructuur is een belangrijk speerpunt voor Naturalis. Wij hebben een leidende rol in het DiSSCo programma, het grootste formele consortium ter wereld tussen natuurhistorische musea, botanische tuinen en universiteiten die collecties bezitten. Hiermee werken we aan het doel om één Europese 'virtuele' collectie te creëren uit 1,5 miljard specimens van meer dan 170 instellingen in 23 landen.

Met ARISE werken we aan de ontwikkeling van de semi-automatische identificatie-infrastructuur van al het meercellige leven in Nederland met DNA en AI-gebaseerde herkenning van beelden, audio en radargegevens. Onze inspanningen met Biodiversity Genomics Europe (BGE) zullen ons in staat stellen om op Europees niveau de productie van genomische gegevens over biodiversiteit te versnellen en, uiteindelijk, die gegevens om te zetten in genomische instrumenten voor effectieve biomonitoring, behoud en herstel van soorten op het hele continent. Voortbouwend op deze bestaande projecten hebben we in 2023 een toekenning (18,6 miljoen euro) ontvangen voor ons voorstel *eIdentity - A DNA metabarcoding facility for rapid identification and monitoring of biodiversity*. Dit project richt zich op de realisatie van een infrastructuur voor biodiversiteitsmonitoring door middel van high-throughput genetische identificatie van soorten.

### ARISE

De voortgang in de ontwikkeling van ARISE hebben we in 2023 mogen presenteren aan de minister van OCW, Robbert Dijkgraaf en de voorzitter van NWO, Marcel Levi. We hebben de eerste end-to-end gestroomlijnde diensten geleverd op gebied van DNA identificatie en digitale soortenherkenning met AI. Mede dankzij de ingebruikname van nieuwe laboratoriumapparatuur, zijn meer dan 10.000 DNA samples verwerkt en 24.000 barcodes gegenereerd. Bijna 3.000 samples waren van soorten waar nog geen DNA barcode van bestond. Hiervoor is gebruik gemaakt van sampling kits en de [sampling app ADA](#). De infrastructuur is nu operationeel en wordt al ingezet voor onderzoekprojecten. In het kader van kennisuitwisseling

is in 2023 een bezoek gebracht aan het op dit gebied wereldwijd vermaarde Centre for Biodiversity Genomics aan de University of Guelph in Canada.

Op gebied van geautomatiseerde soortherkenning met sensoren (geluid, beeld, radar) hebben we gewerkt aan het in kaart brengen van de dataflow, inclusief een sensor management portaal. Hiervoor is samengewerkt met Natuurmonumenten en Waternet. Onderzoekers die werken met de Diopsis insectencamera's hebben kennis gemaakt met het AI herkenning platform om beelden te kunnen analyseren. Komende jaren wordt het aantal AI modellen verder uitgebreid. In 2023 is in een samenwerking met CapGemini een global data science challenge uitgevoerd met ruim 1500 deelnemers uit 30 landen. Dit heeft geleid tot een nieuw AI model voor geluidherkenning van cicaden en krekels.

### DiSSCo en BGE

De afronding van het DiSSCo Prepare-project en de bijbehorende initiatieven SYNTHESIS+ en MOBILISE markeren een belangrijke mijlpaal. De volgende fase, DiSSCo Transition, is in december formeel van start gegaan. DiSSCo Transition zal 18 maanden lopen, tot de oprichting van de ERIC-rechtspersoon voor het toekomstige DiSSCo RI en het begin van de laatste bouwphase.

In november vond de eerste bijeenkomst plaats van alle deelnemers aan het Biodiversity Genomics Europe (BGE) project in het Institute of Evolutionary Biology (CSIC-Universitat Pompeu Fabra) in Barcelona, Spanje. De 3-daagse bijeenkomst - met meer dan 100 deelnemers - was bedoeld het netwerk een update te geven over wat er tot nu toe is bereikt en wat er nog op de agenda staat.

### eIdentity

Het is een kerntaak en ambitie van Naturalis om de ontdekking, identificatie en monitoring van soorten in Nederland te versnellen. Het project eIdentity speelt in op de grote en dringende behoefte aan betrouwbare en direct beschikbare informatie over de toestand van de biodiversiteit op nationaal, regionaal en lokaal niveau. We investeren in nieuwe faciliteiten en in versterking van de bestaande Naturalis-infrastructuur met oog op zes essentiële componenten: (1) geautomatiseerde sortering van monsters; (2) DNA-laboratoriumfaciliteiten; (3) lange termijn opslag van DNA-monsters; (4)

gegevensverwerkingspijplijnen; (5) referentiegegevens over biodiversiteit van 300.000 milieumonsters; en (6) gegevensopslag en -toegang. Deze infrastructuur zal de huidige taxonomische, ruimtelijke en temporele hiaten in de biodiversiteitsmonitoring opvullen. De faciliteit draagt bij aan inzicht in trends en drijvende krachten achter biodiversiteitsveranderingen op fijne schaal, terwijl grootschalige monitoring met hoge verwerkingscapaciteit mogelijk wordt gemaakt. Dit is essentieel voor op feiten gebaseerd nationaal, regionaal en lokaal biodiversiteitsbeleid.

## 4.2 Topniveau onderzoek

	Doel	Resultaat
<b>Toegekende subsidies projecten met startdatum 2023 en 2024</b>	€ 3,2 mln	€ 24,99 mln.
EU subsidies Onderzoek		€ 1,95 mln.
EU subsidies Infrastructuur Onderzoek		€ 0,41 mln.
NWO subsidies Onderzoek		€ 1,91 mln.
Overige Subsidies Onderzoek		€ 20,72 mln.
<b>Wetenschappelijke publicaties (SCI)</b>	150	161
<b>Doctoraten toegekend aan promovendi onder begeleiding van Naturalis</b>	3	5
<b>Bijdrage aan het hoger onderwijs (uren onderwijs)</b>	7.628	>12.000

### Toegekende subsidies projecten

Voor 25 projecten met startdatum in 2023 en 2024, zijn 2e en 3e geldstroom subsidies toegekend, ter hoogte van in totaal € 25,99 miljoen aan Naturalis. Dit is inclusief de toewijzing van de aanvraag voor eDentity à € 18,6 mln.

Het verwerven van financiering uit tweede en derde geldstroom is een belangrijke indicator van de impact die Naturalis heeft met zijn onderzoek. De tijdelijke subsidies vergroten immers de onderzoekscapaciteit in aansluiting op de basistaken en helpen bij het streven om nieuwe promovendi op weg te helpen in hun carrière als onderzoeker. Drie pas gepromoveerde Naturalis-onderzoekers ontvingen een NWO Veni-subsidie via het NWO Talent Program, om hun wetenschappelijke carrière een kickstart te geven. Het geeft de wetenschappers de

kans om hun ideeën de komende drie jaar verder uit te werken op het gebied van kruiden die houtachtig worden, modelleringstechnieken voor planten en bestuivers, en het oog-hersensysteem bij spinnen. Andere projecten richten zich onder meer op het onderzoek naar methoden voor snellere biodiversiteitsmonitoring.

In 2023 hadden we de volgende projecten lopen.

### Lopende projecten ultimo 2023

Subsidiestroom	Subsidie omvang	Aantal
Europese subsidies	€ 12.53 mln.	21
NWO subsidies	€ 16.14 mln.	25
Overig subsidiestromen	€ 6.50 mln.	48

### Wetenschappelijke publicaties (SCI)

De jaarlijkse doelstelling om 150 wetenschappelijke tijdschriftpublicaties met een Science Citation Index (SCI) is ruimschoots bereikt met 161 SCI-publicaties. Daarnaast zijn er 17 non-SCI publicaties verschenen en 38 andere publicaties, waaronder rapporten, reviews, conference proceedings artikelen, boeken, nieuwsberichten en brieven. Dit is vergelijkbaar met 2022.

### Bijdrage aan hoger onderwijs

#### Promovendi

Ontwikkeling van jong onderzoekstalent tot excellente onafhankelijke onderzoekers is een belangrijke taakstelling, die wordt ingevuld met de doelstelling om jaarlijks gemiddeld drie promovendi succesvol te laten promoveren. In 2023 zijn vijf doctoraten uitgereikt:

- Op 21 februari 2023 promoveerde Mega Atria op haar proefschrift “**Systematics and biogeography of the rattan Calamus javensis complex (Arecaceae, Calamoideae) in Malesia**”. Mega Atria promoveerde aan de afdeling Tropische Botanie van Naturalis, onder begeleiding van Peter van Welzen.
- Op 6 juni 2023 promoveerde Deyi Wang op haar proefschrift “**Orchid Mycorrhizal Interactions: Evolutionary Trajectories and Ecological Variations**”. Deyi Wang promoveerde aan de afdeling Evolutionaire Ecologie van Naturalis, onder supervisie van Vincent Merckx.
- Op 13 september 2023 promoveerde Dewi Pramanik op haar proefschrift “**Evolution and Development of Flowers, Fruits and Inflorescences of Phalaenopsis and Other Orchid Species**”. Dewi Pramanik promoveerde aan de Evolutionary Ecology bij Naturalis, onder begeleiding van Barbara Gravendeel.
- Op 9 november 2023 promoveerde Ajaree Thonglim op haar proefschrift “**Disentangling drought-responsive traits with focus on Arabidopsis**”. Ajaree Thonglim promoveerde aan de afdeling Functional Traits van Naturalis, onder begeleiding van Frederic Lens.
- Op 16 november 2023 promoveerde Anneke Madern op haar proefschrift “**Digging for data: the rise and fall of a Miocene mammal biodiversity hotspot in the Vallès-Penedès (Catalonia, Spain)**”. Anneke Madern promoveerde bij de afdeling NL Biodiversity and Society van Naturalis, onder begeleiding van Lars van den Hoek Ostende.

### Academisch onderwijs

Al onze onderzoeksgroepen participeren actief in het hoger onderwijs. Onze onderzoekers coördineren en dragen bij aan cursussen gericht op studenten aan universiteiten en hogescholen en ze begeleiden studenten tijdens stageprojecten. Daarnaast biedt Naturalis training en onderwijs in taxonomie en biodiversiteit via de Distributed European School of Taxonomy (DEST), een consortium dat onderwijs biedt aan Europese studenten en professionals op het gebied van biodiversiteit, taxonomie en collectiebeheer. Bovendien biedt Naturalis gemmologiecursussen op HBO- en bachelorniveau aan voor professionals. In 2023 bestond de bijdrage van Naturalis aan het hoger onderwijs uit meer dan 12.000 uren. Naturalis heeft lezingen, excursies en andere onderwijsactiviteiten verzorgd in meer dan 55 verschillende cursussen verspreid over 18 verschillende instellingen, waaronder 8 van de grootste universiteiten van Nederland. In het bijzonder coördineerden onze onderzoekers 25 universitaire cursussen. Als zodanig heeft Naturalis de ogen van grote aantallen bachelor- en masterstudenten geopend voor biodiversiteit, evolutie en geologie, en hen tegelijkertijd geleerd over wetenschap in het algemeen en kansen geboden om waardevolle overdraagbare vaardigheden te ontwikkelen, zoals samenwerken en teamwork. In totaal hebben 73 BSc-studenten van universiteiten en 28 studenten van hogescholen hun stage afgerond. Het begeleiden van stages blijft een belangrijk element in de onderwijsstrategie van Naturalis.

### Nieuwe soorten en taxa

In 2023 zijn 70 nieuwe soorten en 25 nieuwe taxa op naam gebracht door wetenschappelijke medewerkers van Naturalis, gastonderzoekers en correspondenten die bij Naturalis zijn aangesloten.

### Creëren van een aantrekkelijke en inclusieve wetenschappelijke omgeving

Om wetenschap tot bloei te laten komen, streeft Naturalis naar een aantrekkelijke en inclusieve werkomgeving. Het is belangrijk om hier in de dagelijkse praktijk constant aandacht aan te besteden. We hebben tevens hieraan gewerkt door middel van *Academic Leadership training for senior scientists and group leaders*, *training Supervising PhD's for (senior) researchers* en

verschillende andere curussen, deels specifiek gericht op promovendi en postdocs. Het onderwerp 'Sociale veiligheid tijdens veldwerk' kreeg speciale aandacht. Veldwerk is een mooi en belangrijk onderdeel van geologisch en biologisch taxonomisch onderzoek. Inhoudelijke kennis wordt verondersteld, maar ook ander dingen zijn belangrijk. Veilig werken, goede relaties opbouwen, wederzijds contact en respect komen er ook bij kijken. Deze vaardigheden worden verkend en aangeleerd in trainingen van Hakuna Matata, G4S en soms zelfs in zoiets bijzonders als een toneelstuk geschreven voor Naturalis.

### 4.3 Toonaangevende autoriteit voor onderzoek naar biodiversiteit

Het *Centre of Excellence for Netherlands Biodiversity Research*, ofwel BiodiversityXL, is een landelijke samenwerking om de kennis over biodiversiteit in Nederland een impuls te geven. Op 8 maart organiseerde Naturalis samen met het ministerie van LNV een dialoogsessie over biodiversiteit. Dit was een bijeenkomst tussen wetenschappers (van Naturalis en andere instituten in Nederland), beleidsmedewerkers van het ministerie, die werken aan natuur en biodiversiteit, en mensen uit het bedrijfsleven. In totaal woonden 80 personen het evenement bij.

Leiden, een van de tien BiodiverCities in Europa, is uniek gepositioneerd om zich te ontwikkelen tot belangrijke hotspot voor biodiversiteitsonderzoek. In 2022 richtte Naturalis samen met de Hortus Botanicus Leiden, het Instituut Biologie Leiden (IBL) en het Instituut voor Milieuwetenschappen Leiden (CML) het Leiden Biodiversity Network op. Het netwerk wil natuurgebaseerde oplossingen ontwikkelen voor zowel onze ecologische als maatschappelijke uitdagingen, en een nieuwe generatie wetenschappers, wetenschappers en burgers inspireren om zich bezig te houden met biodiversiteitsstudies. Frederic Lens, onderzoeker op het gebied van *functional traits* bij de Universiteit Leiden en bij Naturalis, coördineert dit netwerk.

Naturalis is lid van Leiden Kennisstad. Dit is een samenwerkingsverband van de Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden, mbo Rijnland, de gemeente Leiden en Naturalis

Biodiversity Center. De samenwerking heeft 3 pijlers: Gezondheid & Welzijn, Biodiversiteit & Duurzaamheid en Cultureel Erfgoed. Met deze drie pijlers bouwen we voort op de bestaande kracht van de stad en sluiten we aan bij de grote maatschappelijke vraagstukken die er liggen en nationaal en internationaal worden opgepakt. De pijler Biodiversiteit wordt geleid door het Leiden Biodiversity Network samen met de werkgroep en stuurgroep van Leiden Kennisstad. De leden van Leiden Kennisstad hebben een voorstel ingediend voor de EU Rising Innovative City award, waarvoor we nu geselecteerd zijn voor de volgende ronde. We werken aan projecten als Verborgene Biodiversiteit (in de stad), en Benign (klimaat en groen in de stad), en verduurzaming van de bollenteelt, en aan voorstellen over biodiversiteit en gezondheid (What is in the Air?), en biodiversiteit in de stad (Trees Future Proof).

We hebben afgevaardigden ontvangen van de Global Research Council voor een bezoek aan ons instituut. Het bezoek viel samen met de jaarlijkse bijeenkomst van de raad in Nederland, georganiseerd door de Nederlandse Onderzoeksraad (NWO) en de Stichting Onderzoek São Paulo (FAPESP).

#### Samenwerking onderzoek met het bedrijfsleven

Naturalis is in 2023 een partnerschap aangegaan met KPMG om een tool te ontwikkelen die geschikt is voor het samenstellen van biodiversiteitsrapportages: THRIVE (Toolset for Hierarchical Reporting and Insightful Validation of Ecosystems). De gegevens voor THRIVE zijn afkomstig uit dataverzamelingen die de komende jaren aanzienlijk verbeterd en verfijnd worden, vooral door grootschalige monitoring. De tool zelf zal worden verbeterd en verfijnd op basis van ervaringen die opgedaan worden in pilots met betalende klanten. KPMG investeert direct in verdere ontwikkeling in de komende twee jaar.

ABP en SSE Renewables doen via de coalitie Noordzeker mee aan de tender voor het windenergiegebied IJmuiden Ver, onderdeel van het Wind Op Zee programma van de overheid. Naturalis en Noordzeker hebben een overeenkomst getekend om te werken aan biodiversiteit op zee. De partijen willen samen maximaal inzetten op bescherming van biodiversiteit en ecologie. De komende maanden zal deze samenwerking verder vormgegeven worden.

# 5. We verstevigen de collectie als fundament voor ontdekkingen

## 5.1 Overzicht

Collectie	2023	2022	activiteitenplan
Totaal aantal objecten in de collectie	43.263.290	43.124.874	41.300.000
Digitalisering collectie (aantal objecten toegevoegd aan digitale registratie op objectniveau)	74.947	176.446	100.000*
Aantal objecten in bruikleen verleend	15.139	55.073	15.000
Aantal bezoekersdagen (bezoekers*dagen) van onderzoekers aan de wetenschappelijke collectie	1.439	1.182	400
Aanwinsten / afgestoten (aantallen specimens)	73.965 / 4.469		

## 5.2 Planmatig beleid voor het beheer van de cultuuroederen of verzamelingen

### Wegwerken behoudsachterstanden

In vervolg op de al lopende inzet om behoudsachterstanden in vloeistofcollecties in te halen, is in september collACTION gestart; het door OCW gefinancierde project om beheers- en behoudsachterstanden weg te werken in de natuurhistorische rijkscollectie. Naast continuering van het vloeistoffenproject, zetten we hiermee in op de waardering en ontzaming van collecties in het laatste externe depot. In 2024 volgt het (her)waarderen en invoegen van niet-verwerkte acquisities. In 2023 zijn de meest kritieke achterstanden in de vloeistofcollecties weggewerkt. In fase 2 van het project zal gekeken worden naar het vervangen van zo'n 80.000 incurante potten. Ongeveer 26% van de materialen op het externe depot is ontzamd aan de hand van de waarderingscriteria uit het collectieplan. Per collectieonderdeel (geologie/mineralogie, bibliotheekcollecties en botanie) is een onderbouwing van de gedeselecteerde collectieonderdelen vastgesteld. De streefwaarde is om 40% van de collectie op de externe locatie te ontzamen. Er is inmiddels inzichtelijk wat nodig is voor een continue onderhoudscyclus qua mensen, middelen en aanpak, om nieuwe achterstanden in de collectie te voorkomen. Hiervoor is structureel extra financiering nodig. Gesprekken hierover met het ministerie van OCW zijn gaande.

### Beheer collectie

Naturalis is vanaf 2023 verantwoordelijk voor het beheer van de *Jurassic Mile* site. Op deze opgravingslocatie in de Verenigde Staten doen we onderzoek naar dinosauriërs en verzamelen we fossielen. Twee van vijf aldaar gevonden fossiele skeletten van *Triceratops* zijn geprepareerd met het oog op de tentoonstelling die eind 2024 zal openen.

Collectie draagt bij aan de grote infrastructuurprojecten BGE, ARISE en DiSSCo, zowel inhoudelijk als door actieve inzet van medewerkers. Er zijn er meer dan 10.000 samples aangeleverd voor DNA barcoding. Hiermee willen we de *target lists* van ARISE en BGE zo veel mogelijk complementeren vanuit onze bestaande referentiec collectie.

Onze zijn toegevoegd aan <https://archives.naturalis.nl>. Er zijn nu bijna 8.000 scans van illustraties beschikbaar. De beelden zijn ook beschikbaar via het Collectie Nederland portaal van de RCE.

Als aanvulling op het collectieplan is een hoofdstuk geschreven specifiek voor het beleid rond collectievorming van grote vertebraten uit de NL biodiversiteit. Dit brengt ons weer een stapje verder in een onderbouwd en toekomstgericht verzamelbeleid. Ook is een leenbeleid, dat richting geeft aan zowel wetenschappelijke als museale uitlenen, nu voor alle typen collecties geharmoniseerd. Het plan voor collectiehulpverlening (CHV) is gefinaliseerd.





### 5.3 Kennisontwikkeling en -deling

Er zijn diverse 'Collection Academy' sessies georganiseerd op het gebied van DNA sequencing, Nomenclatuur en Digital Extended Specimens. Hiermee willen we de kennis binnen de sector verdiepen op verschillende strategisch relevante onderwerpen.

In 2023 zijn er veel collectieactiviteiten georganiseerd in LiveScience. Naast het prepareren van een oehoe en een bever waren er regelmatig bijzondere objecten te zien uit bijvoorbeeld de Von Siebold collectie (2023 Sieboldjaar). Er zijn meer dan 3.000 natuurvragen van het publiek

beantwoord. De leukste vondsten van 2023 zijn terug te vinden op Nature Today.

Onze relatie met soortverenigingen en amateursnetwerken is in 2023 verder gegroeid. Er zijn o.a. samenwerkingsdagen met Floron georganiseerd en ook de opensteldagen voor de specialisten uit de Malacologische en Entomologische vereniging werden weer goed bezocht. Door samen te werken met (internationale) onderzoekers en andere gebruikers van de collectie, hebben we kunnen bijdragen aan publicaties die nieuwe kennis genereren op het gebied van biodiversiteit en cultuurhistorie.

## 5.4 Biodiversiteitsinformatie / collectieinformatie

Met het project 'Connecting Collections' hebben we een begin gemaakt met het uniformeren en verknopen van de collectiedata in onze collectieregistratiesystemen. Als we onze collectie actief en permanent van waarde willen laten zijn voor maatschappelijke en wetenschappelijke doeleinden, is toegankelijkheid en kwaliteit van de data fundamenteel. Hiermee vervullen we een voorbeeld-functie voor belangrijke programma's als DiSSCo. In het Type-NL project zijn inmiddels >1.000 typen van Nederlandse soorten gedigitaliseerd. In 2024 vervolgen we het type project, waarbij we niet alleen (nog) meer typen gaan digitaliseren maar ook verrijking van de bestaande records zullen uitvoeren.

Naturalis Bioportal heeft in mei 2023 een noodzakelijke technische upgrade gekregen en collectiebeheer programma BRAHMS versie 8 is in productie genomen. Er is samen met Observation International gewerkt aan het migreren van gegevens uit de Walvisstrandingen.nl-database van Naturalis naar Stranding.nl, een nieuw landelijk platform opgezet onder waarneming.nl. Naar verwachting zal Walvisstrandingen.nl in het eerste kwartaal van 2024 volledig overgaan naar Stranding.nl.

## 5.5 NLBIF

Naturalis functioneert als nationaal kennisknooppunt voor de Global Biodiversity Information Facility GBIF. Gezien de specifieke taak is besloten om hiervoor de naam 'Netherlands Biodiversity Information Facility – NLBIF' te blijven gebruiken in de communicatie. Tevens is de NLBIF website – <http://www.nlbif.nl> – behouden. Ook het NLBIF programma, waarin jaarlijks bijdragen beschikbaar worden gesteld voor projecten door derden, wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Naturalis. Afgelopen jaar zijn 14 nieuwe datasets gepubliceerd die samen 254.940 nieuwe records aan GBIF hebben toegevoegd. Daarnaast zijn aan een groot aantal bestaande datasets nieuwe records toegevoegd. Daarbij springt Observation.org er met ruim 13 miljoen nieuwe waarnemingen uit. In totaal publiceerden Nederlandse datahouders 14.293.849 nieuwe records naar GBIF en daarmee

staat Nederland op de 4e plaats wereldwijd. Enkele datasets die dit jaar opvallen zijn:

- Vogeltrekstation (NL) - Long-term data on biometrics of ringed birds. Published by Vogeltrekstation - <https://doi.org/10.15468/67jkct>
- Dolichopodidae of the Netherlands. Published by European Invertebrate Survey (EIS) - The Netherlands <https://doi.org/10.15468/c6g44m>
- Earthworms and potworms in Dutch soils from the National Biological Soil Monitoring project 1997-2014. Published by National Institute for Public Health and the Environment (RIVM) <https://doi.org/10.15468/fsxvp7>

Op de NLBIF relatiedag in maart waren 75 zeer betrokken deelnemers. Naast het jaarlijkse overzicht van de prestaties van de Nederlandse datahouders en de prioriteiten uit het GBIF werkprogramma 2023 waren er presentaties van Europese biodiversiteitsprojecten, workshops en presentaties van projecten die gefinancierd zijn uit de NLBIF-call. Daarnaast was er uiteraard ruimschoots gelegenheid om te netwerken. Tijdens de relatiedag is ook afscheid genomen van Erwin Bleumink, de voorzitter van de NLBIF commissie, welke belast is met de beoordeling van projecten die ingediend zijn voor de NLBIF-call. Daarnaast verwelkomden we twee nieuwe NLBIF commissieleden, te weten Edwin Pos, Utrecht Universiteit, en Willem-Pier Vellinga, Xeno-Canto. De overige NLBIF commissieleden waren Peter Desmet, INBO, Dolf Moerkens, Unie van Waterschappen en Chris Driessen, Regelink Ecologie en Landschap. Voor de NLBIF-call 2023 zijn 22 aanvragen beoordeeld. De beste 10 aanvragen zijn geselecteerd voor een maximale bijdrage van € 30.000,- uit het call budget van € 226.400,- (plus € 1.156,- uit NLBIF-call 2022). De tien toegekende projecten zijn toegevoegd aan het overzicht op de NLBIF website projecten pagina.

In oktober was NLBIF aanwezig bij de 30e GBIF Governing Board meeting 2023 die werd georganiseerd door het Australische knooppunt. NLBIF heeft een bijdrage geleverd aan één van de vier trainingen voor knooppunt managers, te weten de 'Strengthening support services for collections communities'.

# 6 Wij maken iedereen verliefd op de natuur

## 6.1 Prestatieverantwoording, overzicht activiteiten en bereik

Tentoonstellingen	Realisatie 2023		Activiteitenplan		Realisatie 2022	
	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek	Aantal tentoonstellingen	Aantal bezoek
1. Tijdelijke tentoonstellingen	1	-	1		2	-
Totaal aantal bezoeken (2+3+4+5)	-	508.471		200.000	-	443.158
2. Reguliere bezoeken	-	464.684		190.000	-	223.227
3. Bezoeken primair onderwijs	-	19.515		5.000	-	402.269
4. Bezoeken voortgezet onderwijs	-	22.993		3.000	-	19.236
5. Bezoeken mbo / ho	-	1.279		2.000	-	20.202
<b>Specificatie van bezoeken totaal</b>						
6. Gratis bezoeken	-	36.328			-	28.980
7. Betaalde bezoeken	-	472.143			-	414.424
<b>Overige bezoeken</b>						
8. Bezoeken website totaal	-	3.539.290		4.000.000	-	3.833.829
9. Aantal unieke bezoekers website	-	2.467.665		3.500.000	-	2.722.516
<b>Overige activiteiten</b>						
	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Aantal activiteiten</b>	<b>Aantal deelnemers</b>
10. Schoolgebonden activiteiten	25	43.787	25	10.000	26	40.889
11. – waarvan po	12	19.515	14	5.000	14	19.236
12. – waarvan vo	12	22.993	10	3.000	12	20.202
13. – waarvan mbo / ho	1	1.279	1	2.000		1.451
14. Openbare activiteiten	201	23.471.339	169	25.000.000	194	20.908.991
15. Totaal overige activiteiten (10+14)	226	23.515.126	194	25.010.000	220	20.948.880

## 6.2 Museum

In totaal zijn in 2023 508.471 bezoeken aan het museum gebracht, een nieuw record voor Naturalis. Dit is inclusief bezoek van 43.787 leerlingen in schoolverband.

### Tentoonstellingen en presentaties

In 2023 hebben we geen tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd in Leiden. De vaste expositie is op een aantal punten verrijkt en verbeterd:

- In zaal Aarde werd het indrukwekkende 1750 kg-wegende bergkristal van 2 bij 1,5 meter geplaatst.
- In de dinozaal werd een interactief scherm waar bezoekers een kleur kunnen geven aan de Edmontosaurus toegevoegd.
- In LiveScience werd aandacht gegeven aan de klimaatcrisis.
- Daarnaast wisselde de inhoud van de actualiteitenvitrine en de topstukkenvitrine regelmatig. De topstukkenvitrine stond in het teken van het Sieboldjaar. De actualiteitenvitrine sloot af met Kwik, Kwek en Kwak: de inmiddels beroemde larven die in het been van Freek Vonk zaten.

Om de kwaliteit van de bezoekerervaring hoog te houden en waar mogelijk verder te verbeteren, zijn trainingen in hostmanship voor alle publieksmedewerkers gegeven. Ook zijn de reserveringen in tijdsloten voor bezoekers gehandhaafd, om het bezoek op drukke dagen beter te spreiden en zo een betere beleving te bieden. Er is een samenwerking opgezet met *Hidden Disabilities Sunflower* om het museum toegankelijker te maken voor mensen met een niet-zichtbare beperking en er zijn avondopenstellingen georganiseerd, gericht op mensen die behoefte hebben aan minder zintuigelijke prikkels. Op deze avonden voor 16 jaar en ouder worden minder bezoekers toegelaten in het museum en de lichten en geluiden zijn zachter afgesteld.

Verder stond achter de schermen het jaar in teken van voorbereiding voor *Triceratops on tour*, de Triceratops tentoonstelling in Naturalis in 2024 en een Suriname tentoonstelling, gepland voor 2025. Voor *Triceratops on tour* is een samenwerking opgezet tussen vijf natuur-musea en vijf bibliotheken door het hele land.

### LiveScience

In LiveScience was volop aandacht voor het werk (achter de schermen) van onderzoek en collectie. Bezoekers konden via live-verbindingen meekijken bij de opgraving in Wyoming, bij het vangen van nachtvinders in Papua Nieuw-Guinea en bij het registreren van de type-collectie in de collectiedepots. In LiveScience zelf waren preparaties van een bever, das en de maanvis te zien ondersteund door spotlights van experts. Ook Engelstalige spotlights worden na training van de sciencelinks nu meer ingezet. In de werktent konden bezoekers meekijken bij onderzoek aan ijstijdfossielen, koraal en het insectenleven in nestkasten.

### Winkel, horeca en zakelijke ontvangsten

Mineralen en stenen zijn over het algemeen het populairst binnen het assortiment. De thematische afstemming van het assortiment op de inhoud van het museum is versterkt. Ook was de winkel geopend tijdens alle speciale museumavonden. De jaaromzet van de winkel is in lijn van de verwachtingen.

Er hebben bijna 10.000 zakelijke bezoekers het museum bezocht in relatie met een bijeenkomst georganiseerd door meer dan 100 verschillende externe relaties. Deze bijeenkomsten waren heel divers en bestonden uit exclusieve avondopenstellingen met diners en meerdaagse congressen tot eenvoudige één-daagse evenementen, gehouden in het auditorium en andere ruimtes.

## 6.3 Educatie

Er zijn in 2023 43.787 leerlingen ontvangen in het museum. Hiervan was 44,6% uit het basisonderwijs, 52,5% voortgezet onderwijs en 2,9% hoger onderwijs. De educatieve programma's van Naturalis zijn voornamelijk gericht op het BO en VO en sluiten daarmee aan op de focus op families. Dit is terug te zien in de bezoekcijfers van de leerlingen.

Het team van educatie had in 2023 te maken met veel ingrijpende personele wisselingen en meerdere tijdelijke afdelingshoofden. Inmiddels is er een nieuw vast hoofd aangesteld en zijn ook andere vacatures ingevuld. Vanaf oktober is Naturalis betrokken bij het **IMOVE**

project. Dit Erasmus+ gefinancierd project ontwikkelt praktische tools op gebied van diversiteit, toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en inclusie voor professionals in de culturele sector. In 2024 zal het eind evenement in Naturalis gehouden worden.

We hebben onderzocht hoe we met het educatieve aanbod mensen kunnen stimuleren en helpen om in actie te komen voor behoud van biodiversiteit. Daarnaast hebben we bekeken hoe we lesprogramma's kunnen doortrekken tot in de klassen om leerlingen zich verder bewust te laten zijn van hun invloed op biodiversiteit.

We borgen de kwaliteit van onze programma's door het continu (door)ontwikkelen van educatief aanbod:

- Voor primair onderwijs (PO) is er een nieuw programma ontwikkeld voor groep 7-8. Dit wordt ingezet vanaf maart 2024.
- Er is een nieuwe online gastles voor PO en VO ontwikkeld, die wordt ingezet vanaf maart 2024.
- Het Triceratops programma is gestart met voorbereiden.
- Voor de studenten PABO en VO lerarenopleiding biologie zijn er twee programma's ontwikkeld.
- Een aantal programma's is aangepast naar aanleiding van ervaringen uit de praktijk.
- Het kennisdoelenproject is uitgevoerd. Samen met een lokale basisschool is er gekeken naar de mogelijkheid om taaldoelen voor jonge kinderen te verwerken in onze bestaande kleuterworkshop en kleuter zaalprogramma. Aanpassingen worden getest in 2024.
- Er is gestart met het nieuwe familieprogramma voor jonge kinderen dat ontwikkeld wordt in het kader van Triceratops. De ontwerper is gekozen en de eerste test is uitgevoerd.
- Er is een samenwerking met uitgeverij Gottmar opgestart voor de ontwikkeling van een prentenboek over de Triceratops.

Voor het Natuur om de Hoek programma zijn de lessen geëvalueerd en is er in kaart gebracht wat er in 2024 aangepast moet worden.



## 6.4 Online aanbod educatie

Het bestaande online aanbod (Natuurwijzer, Natuurlab en de Naturalis museum app) is in 2023 verder uitgebreid. In 2023 zijn er op **Natuurwijzer** 11 nieuwe artikelen geplaatst. We hebben 486.000 unieke bezoekers mogen verwelkomen (bijna 75.000 meer dan in 2022) die gezamenlijk 789.292 pagina's bezochten, met een gemiddelde bezoekduur van iets meer dan 1 minuut. Het meest gelezen artikel is (nog steeds) de zeven meest bizarre penissen (29.329 keer). Het meest bekeken is thema: Evolutie mens (20.858 keer). De meeste bezoekers vinden Natuurwijzer via Google, maar ook Jeugdbieb.nl is een veel voorkomende ingang naar Natuurwijzer.

In het **Natuurlab** is een nieuwe module Verborgens Stadsnatuur ontwikkeld. Om Natuurlab beter onder de aandacht te brengen onder docenten, hebben we opnieuw webinars en workshops georganiseerd.

**Expeditie Online** is speciaal ontwikkeld met het oog op het brede deel van de Nederlandse samenleving dat nog niet zo 'groen' is aangehaakt. Hiervoor zijn collectieschatten van Naturalis en Het Natuurhistorisch (Rotterdam) op laagdrempelige wijze vindbaar en creatief te gebruiken. Deze nieuwe website is in 2023 gelanceerd.



## 6.5 Outreach - aanbod buiten het museum

### Natuur om de hoek

Met Natuur om de hoek, Trefpunt LiveScience en de Ontdekmarkten brachten we wetenschap en natuur de wijken van Leiden en Katwijk in. Daarbij richten we ons op buurtbewoners die uit zichzelf niet snel in aanraking komen met deze thema's. Bij Natuur om de hoek ontdekken deelnemers de natuur bij hen in de buurt. In de wijken De Kooi (Leiden) en Hoornes (Katwijk) kwam Naturalis vier keer langs onder schooltijd in de groepen 5 t/m 8. Hierbij zijn ruim 300 leerlingen bereikt. Daarnaast kunnen kinderen lid worden van de wekelijks natuurclub na schooltijd (Leiden: 71 deelnemers. Katwijk: 30 deelnemers). We hebben tevens het aanbod geëvalueerd, met oog op verdere verbetering van de kwaliteit en de impact. In samenwerking met het Leonardo college Leiden Zuid-West is het project 'Verbeter je eigen buurt' voortgezet. Geïnspireerd op het onderzoek van Barbara Gravendeel en Auke-Florian Hiemstra, hebben havo leerlingen opnieuw oplossingen bedacht en ontworpen voor het afvalprobleem en de leefbaarheid rondom de school. Dit project zal ook in 2024 weer worden voortgezet. Ook voor families en andere wijkbewoners in Leiden Zuid-West zijn diverse activiteiten en Natuurmarkten georganiseerd met als doel samen te komen tot een groenere wijk en het belang van biodiversiteit onder de aandacht te brengen. De 5 natuurmarkten hebben in totaal ruim

730 bezoekers gehad. Inzichten zijn samengevat in een handreiking die gebruikt kan worden als inspiratie voor andere wijken in Leiden en daarbuiten.

### Verwonder om de hoek

Naturalis is als projectleider voor de samenwerking betrokken bij de uitvoering van Cultuureducatie met Kwaliteit 2021-2024. Vanuit dit programma worden scholen bediend in de regio Holland Rijnland met 500+ educatieve activiteiten (cultuur, natuur, wetenschap, technologie en duurzaamheid) van circa 70 educatieve aanbieders.

### Reizende tentoonstellingen en andere exposities

Onze reizende expositie T. rex in Town stond van 14 oktober 2022 tot 3 september 2023 in Natuurmuseum Fryslan, dat was de achtste en laatste bestemming van de reizende tentoonstelling. De expositie kreeg op die locatie afgerond 78.000 bezoekers.

### Wetenschappelijke outreach

Op verschillende manieren delen onze onderzoekers hun expertise en bevindingen met een groot en gevarieerd publiek. Dit gebeurt deels in Naturalis, maar voor een groot deel ook daarbuiten. In totaal werden 458 outreachactiviteiten uitgevoerd door wetenschappelijke medewerkers van Naturalis. Dit omvat 155 openbare lezingen of paneldiscussies, 22 blogs en forums en 278 andere activiteiten zoals tv- en radio-interviews en

geschreven artikelen in kranten. Enkele voorbeelden van deze activiteiten: in LiveScience presenteerde onderzoeker Aglaia Bouma het populairwetenschappelijke boek 'Huisgenoten' (Atlas). Promovendus Mátyás Bittenbinder publiceerde zijn debuut populairwetenschappelijke boek 'Gevaar in het Plantenrijk' (Fontaine Uitgevers), gericht op kinderen op de basisschool. Barbara Gravendeel, Menno Schilthuizen en Michiel Hooykaas waren redacteurs van het boek 'Canon van de Nederlandse Natuur' (KNNV Uitgeverij), dat verscheen in oktober. Menno Schilthuizen was gastspreker op de COP28 World with Purpose Summit in Dubai, VAE in november. Lisa Becking was een van de gastsprekers op het Gala van de Wetenschap. Daarnaast gaf ze een TEDxAmsterdam lezing over haar onderzoek.

## 6.6 Maatschappelijke positionering en communicatie

Zowel met aansprekende onderzoeksresultaten, als met onze citizen science activiteiten (Bijentelling, Schelpenteldag, Barcoding NL) werkte Naturalis nationaal en internationaal aan zijn maatschappelijke positie. Daarnaast heeft ook de 'Insect van het Jaar'-verkiezing een groot en divers publiek bereikt en veel media-aandacht gekregen in veel landelijke media (waaronder het NOS (Jeugd)journaal). Communicatie heeft hard gewerkt om het collectiewerk zichtbaarder te maken op de sociale media van Naturalis. De TikTok bijdrage over het alcoholteam is bijvoorbeeld 475 duizend keer bekeken. Ook zijn de webpagina's van Collectie op de website op de schop gegaan: alle collectiebeheerders en deelcollecties hebben nu een eigen pagina.

Het museumbezoek is gepromoot door inzet van de campagne "Kom naar Naturalis". Uit onderzoek blijkt dat de commercial, die ook bedoeld was om een bredere doelgroep te bereiken, goed is ontvangen. Daarnaast is een contentplan opgesteld voor de social media kanalen, waardoor de visuele identiteit beter naar voren komt en er meer doelgroepgerichte content gemaakt wordt.

## 6.7 Fondsen en partners

De VriendenLoterij en het Mondriaan Fonds hebben ook in 2023 belangrijke steun gegeven voor de realisatie van onze activiteiten. Er is een meerjarige sponsorpartnerschap met BNP Paribas aangegaan. De samenwerking beoogt met inzetten van biodiversiteit experts, het wederzijds delen van expertise en netwerk tussen beide organisaties, kennis en behoud van biodiversiteit te versnellen. De activiteiten zijn gericht op onderzoek en data, op onderwijs en awareness, op ontwikkelen van wetenschappelijk onderbouwde doelen, normen en meetmethoden om biodiversiteit beter mee te nemen in besluitvorming, risicobeheer en investeringen en op versnellen van financiële innovatie om meer kapitaal te richten op bescherming en herstel van biodiversiteit.

In 2023 zijn de volgende begunstigers, fondsen en sponsors verbonden aan Naturalis

- VriendenLoterij - Algemene bijdrage - Geoormerkte bijdrage - Bijdrage VIP-KAART - project Triceratops on Tour
- Mondriaan Fonds - Bijdragen voor de aanstelling van twee Erfgoed Starters (expositie Suriname, bezield natuur en Collectieherwaardering)
- Mondriaan Fonds - Bijdrage voor de tentoonstelling Triceratops
- Cultuurfonds - Bijdrage voor een kennisbank Natuur om de hoek
- Weleda - Sponsoring
- ASN - Sponsoring
- Rijk Zwaan - Algemene bijdrage
- ALV Productions - Algemene bijdrage
- Golden Hands: opslag 1 object in kindersponsoring.

We hebben per mei 2023 het Naturalis vriendenprogramma stopgezet, vanwege achterblijvende resultaten.

# 7. We zijn een duurzame en flexibele organisatie

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

## 7.1 Personeel

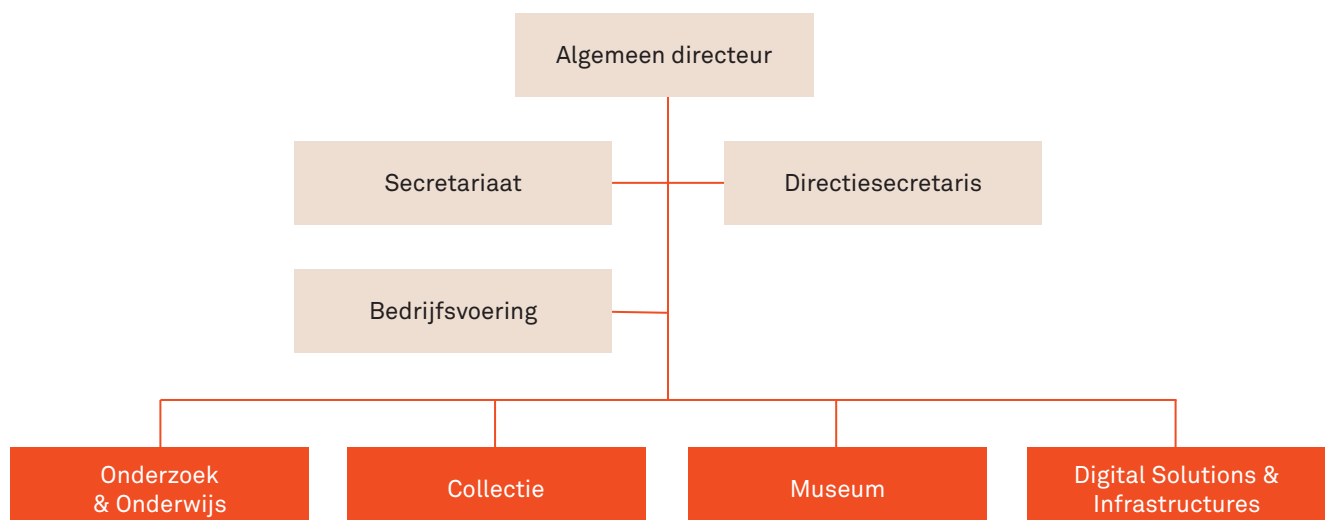
Bij de stichting waren gemiddeld in 2023 394 medewerkers in dienst (ultimo 2023 was dat 413). Het aantal gemiddelde fte in 2023 was 334,4 fte (ultimo 2023 was dat 344,9 fte). Gemiddeld waren er in 2023 498 vrijwilligers. Gemiddeld jaarverzuimpercentage in 2023 was 5,6% (2022: 6,3%). Het ziekteverzuim was in het eerste kwartaal van 2023 hoger dan in voorgaande jaren, in het 2e kwartaal zagen we het afnemen. Dit was een landelijke trend, maar was wel aanleiding om de verzuimaanpak te intensiveren middels een workshop verzuimbegeleiding voor leidinggevenden en inzet (vooral preventief) van een bedrijfsmaatschappelijk werkende naast de bedrijfsarts.

### Inclusieve organisatie

Naturalis wil een diverse en inclusieve organisatie zijn waarin medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn en waarin (potentiële) werknemers zich herkennen.

De basis hiervoor wordt gelegd in een veilig werkklimaat: een sociaal veilige werkomgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te uiten, om lastige kwesties te bespreken en elkaar aanspreken op gedrag, zonder vrees voor negatieve gevolgen voor de onderlinge relaties en de eigen positie. Een dergelijk werkklimaat zorgt er ook voor dat collega's bereid zijn om van fouten te leren. Het bevorderen van een dergelijke cultuur vraagt om specifieke vaardigheden, waaronder gespreksvaardigheden. Op basis van gesprekken met de medewerkers, zijn in 2023 de afspraken over het werken in de kantooromgeving beter vastgelegd. Dit beleid brengt de fysieke en ict werkomgeving, de manier van werken en de werkafspraken die daar bij horen met elkaar in balans ('bricks - bites - behaviour'). Leidinggevenden spelen in de implementatie van dit beleid en de werkafspraken een centrale rol. Hen zijn handvatten geboden om hieraan sturing te kunnen geven. Hiermee werken we ook aan een prettige werkcultuur. Het leren geven en ontvangen van feedback is expliciet onderdeel ervan.

Om bestaande en nieuwe medewerkers te betrekken bij de organisatie, is het *onboarding* programma *Welkom bij Naturalis* opgezet en via het maandelijks interne programma *Naturalis draait door* wordt iedereen bijgepraat over nieuws en ontwikkelingen. Het interne platform voor interne communicatie heeft een update

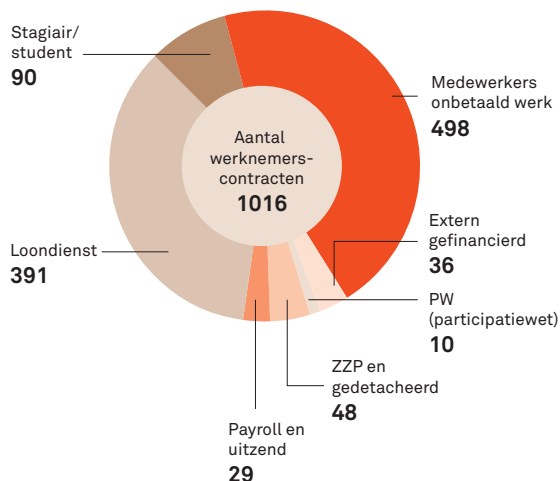




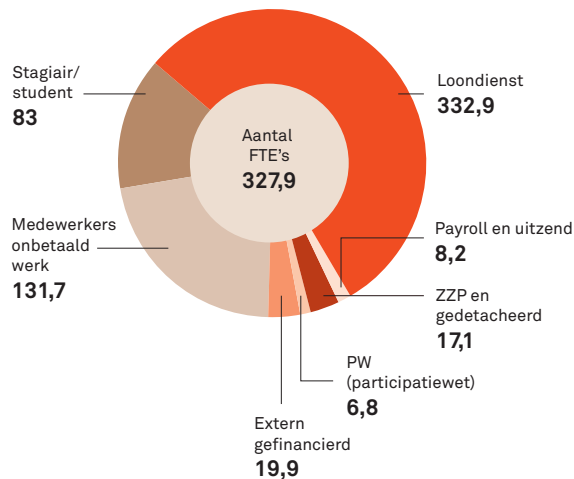
### Medewerkers naar contract (gemiddelde 2023)

	Aantal	Totaal aantal	% aantal	FTE	Totaal FTE	% FTE
Loondienst	391		35%	332,9		56%
Payroll en uitzend *	29		3%	8,2		1%
ZZP en gedetacheerd **	48		4%	75,1		3%
PW (Participatiewet)	10		1%	6,8		1%
Extern gefinancierd	36		3%	19,9		3%
Totaal medewerkers betaald werk		514	46%		384,9	64%
Medewerkers onbetaald werk **	498		45%	131,7		22%
Stagiair / Student	90		8%	83,0		14%
Totaal	1102		100%	599,6		100%

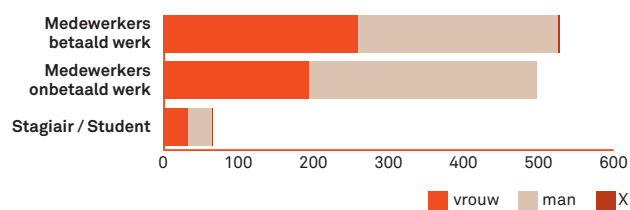
### Gemiddeld aantal medewerkers naar contract



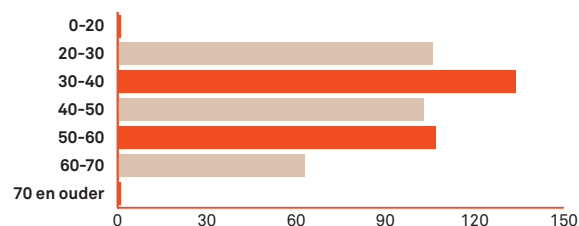
### Gemiddeld aantal FTE naar contract



### Medewerkers naar geslacht per categorie



### Medewerkers betaald werk naar leeftijd





gehad, in afwachting van een verdere verbetering. Er zijn meerdere informele dialoogbijeenkomsten georganiseerd over diverse onderwerpen, waar (alle) collega's met elkaar in gesprek gaan. Jaarlijks organiseren we bij de presentatie van het jaarplan het Naturalis Festival. Tijdens het evenement presenteren alle afdelingen hun werk en plannen aan de medewerkers.

Eind 2023 vond ook de kick-off van het 'Superheroes'-project plaats: een interne campagne om de betrokkenheid en het bewustzijn binnen de Naturalis-gemeenschap te vergroten van de verschillende internationale projecten waarbij onze organisatie betrokken is.

Om goed zichtbaar te blijven op de arbeidsmarkt en actief vorm te geven aan ons diversiteits en inclusiebeleid, hebben we onze arbeidsmarktcommunicatie en werving aangepakt. We hebben kennis opgedaan om inclusieve vacatureteksten op te stellen en het selectieproces zo in te richten dat dit goede ondersteuning biedt bij het selecteren op basis van de gevraagde kwaliteiten voor de functie, waarbij onbewuste vooroordelen minder van invloed zijn op het selectieproces.

### Ontwikkeling van de organisatie

De organisatie groeit – na wat "rustigere" jaren als gevolg van de coronapandemie. In 2023 waren we weer volop in

beweging. De groei zorgt voor extra druk op de bedrijfsvoering. Er is (en wordt) geïnvesteerd in (het herinrichten van) HR-systemen en -processen, zodanig dat deze ondersteunen en transparant en soepel verlopen. In 2023 is het identity- en accessmanagement verbeterd om het proces van indiensttreding van medewerkers en de toegang tot data en systemen efficiënter te laten verlopen.

De groei van het werken in projecten heeft tevens geleid tot implementatie van *agile* en accountgeoriënteerde manieren van werken binnen de ICT afdeling. De ICT functies in de organisatie zijn geactualiseerd en opnieuw ingeschaald. Doel was om meer duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden te creëren en, in de context van de schaarste van ict-personeel, een beter binnen de interne verhoudingen passende beloning. Dit wordt in 2024 geïmplementeerd.

### Vrijwilligers

In Naturalis leveren inmiddels ruim 500 vrijwilligers binnen verschillende organisatieonderdelen een zeer gewaardeerde bijdrage. De inzet van de vrijwilligers is de laatste jaren gegroeid en ook meer divers geworden. Daarom hebben we een nieuw vrijwilligersbeleid opgesteld, waarin, naast onze visie op het werken

met vrijwilligers, nu op eenduidige wijze de juridische, personele en organisatorische kant van het werken met vrijwilligers bij Naturalis is vastgelegd.

### Opleidingen en training

In 2023 zijn diverse trainingen en workshops georganiseerd om de vaardigheden en kennis van onze medewerkers te versterken, o.a. op het gebied van teamontwikkeling. In 2023 is gestart met het online leeraanbod van GoodHabit. Met 'blended learning' - een mengvorm van face-to-face en online trainingen, leermaterialen en tools - ontstaat een ruimer aanbod om veel mogelijk mensen aan het leren te krijgen en dit leer materiaal ook te verbinden aan organisatiebrede thema's, zoals diversiteit en inclusie en het werkplekbeleid. Een nieuwe groep heeft deelgenomen aan *Academic Leadership*, een trainingsprogramma voor senior researchers met potentieel om door te groeien naar groepsleider. Met initiatieven zoals het programma Healthy January, waarin we (betaalde) medewerkers een boost willen geven om vitaal aan het werk te blijven, is er extra aandacht besteed aan het welzijn van het personeel.

## 7.2 Faciliteiten en huisvesting

Naturalis heeft beperkt ervaring kunnen opdoen in het nieuwe gebouw als gevolg van de coronapandemie. In 2023 is bij het volledig in gebruik nemen van het nieuwe gebouw gebleken dat er aanpassing nodig zijn. In de opgave voor aanpassingen van de kantooromgeving komen drie elementen samen: de wens tot verduurzaming, het wegwerken van nog bestaande tekortkomingen sinds de nieuwbouw en het doorvoeren van gebruikswensen. De gebruikerswensen zijn opgehaald op basis van gesprekken met de medewerkers in het kader van het werken in de kantooromgeving ('bricks - bites - behaviour'). De opgave is uitgewerkt in een gecombineerd verbouwingsprogramma dat in 2023 is aanbesteed en in 2024 zal worden uitgevoerd. Naast de akoestische- en installatietechnische aanpassingen van de concentratie- en overleg ruimtes wordt ook een grote vergaderruimte gerealiseerd op de begane grond. Verder zijn op proef o.a. belcellen geplaatst, zijn zitnissen afgeschermd en is getest met nieuwe ondersteunende audio visuele middelen en ict voorzieningen.

In 2022 is in overleg met de gemeente Leiden besloten om bij Naturalis een parkeergarage te realiseren. De gemeente wil het autoverkeer in de binnenstad verminderen door de aanleg van garages rond het centrum te bevorderen. Naturalis wil goede parkeerfaciliteiten voor de museumbezoekers. Na de gunning is in het verslagjaar de aannemer gestart met het uitwerken van het voorlopig ontwerp van de parkeergarage. Inmiddels is ook de omgevingsvergunning ingediend. De verwachting is dat de parkeergarage in 2025 is gerealiseerd.

Er is in 2023 gewerkt aan betere zichtbaarheid, communicatie en dienstverlening van de facilitaire dienst samen met de partners voor beveiliging en schoonmaak. Achter de schermen is veel werk verzet in het opstellen van raamcontracten rondom afvalverwerking, losse kantoorinrichting en ongediertebestrijding.

## 7.3 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor Naturalis. Het was een nadrukkelijk aandachtspunt bij de uitbreiding en renovatie van de huisvesting. We zijn van het gas af en er is fors geïnvesteerd in duurzaamheid in de vorm van warmte/koude opslag, restwarmte en zonnepanelen. Voor verwarmingsdoeleinden kan hiermee in de behoefte worden voorzien. Het gebouw heeft het duurzaamheidscertificaat A++ gekregen. Er is gestart met een programma om duurzaamheid in de werkprocessen beter in te bedden. Hiervoor is een 'green team' opgezet om initiatieven te nemen en deels uit te voeren. Bewustwording is een belangrijk onderdeel hiervan, om medewerkers bewust te maken van hun gedrag. Bij het doen van inkopen is duurzaamheid een belangrijk criterium, ook is gekeken naar de logistieke processen om het aantal bewegingen van vervoerders terug te dringen en naar de afvalstromen. Het laboratorium kent veel verbruiksgoederen. Hier wordt onderzocht hoe deze kunnen worden verminderd en/of duurzamer kunnen worden. Onze onderzoekers werken op de verste uithoeken op aarde en wij willen dat onderzoek kunnen voortzetten. De voetafdruk van die reizen gaan we compenseren met de aankoop van carbon credits, die garanderen dat de geproduceerde CO<sub>2</sub> voor ten minste 100 jaar ondergronds wordt opgeslagen.



Mede vanwege de verduurzaming is ook gewerkt aan het terugdringen van het energieverbruik. In overleg met de collectiebeheerders en de Rijksdienst Cultureel Erfgoed is gestart met het verruimen van de marges voor het regelen van de temperatuur en luchtvochtigheid in de depotruimtes. Hiermee wordt een significante energiebesparing bereikt. Daarnaast is (en wordt er nog steeds) gekeken naar het verbeteren van de koppelingen van de diverse installaties om de prestaties te kunnen verbeteren en hierdoor energie zuiniger te kunnen gebruiken. Naast het nauwkeurig monitoren van de hoofdmeters van het elektraverbruik zullen we ook tussenmeters te gaan plaatsen. Aan de hand hiervan kan specifiek gestuurd worden op verbruik. Omdat we uiteindelijk altijd meer elektriciteit zullen gebruiken, dan we zelf in en rond het gebouw kunnen opwekken, onderzoeken we de mogelijkheid om elders duurzaam energie op te wekken om ons gebruik volledig te compenseren.

Andere duurzaamheidsmaatregelen:

- In het museum en het kantoor zijn de toiletgroepen voorzien van papieren handdoekjes die apart worden ingezameld om vervolgens gerecycled te kunnen worden en opnieuw als handdoekjes worden gebruikt.
- In het gehele pand zijn nieuwe afvalbakken geplaatst om het afval beter te kunnen scheiden.
- Per 1 oktober hebben we volledig afscheid genomen van het gebruik van papieren (wegwerp)bekers met plastic

coating. Medewerkers gebruiken nu eigen bekers. Bij alle koffielocaties zijn voor gasten mokken en glazen beschikbaar.

- De uitbreiding van de fietsenstalling is in december gerealiseerd. Tevens zijn kledinglockers gerealiseerd voor fietsers.
- De vergaderruimte 'De groene kamer' is gerealiseerd met uitsluitend duurzaam geproduceerde materialen dan wel hergebruikte materialen.

# 8 Financiële resultaten

In 2023 heeft Naturalis meerdere successen behaald. Met 508.471 (waarvan 472.143 betalend) bezoekers is een eigen record verbroken. Nieuwe toewijzing voor onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten zorgen voor versterking van het onderzoek en vergroot het netwerk om samenwerkingen aan te gaan die weer nieuwe inzichten en kansen creëren. Samenwerkingsverbanden zoals met KPMG en sponsorovereenkomsten zoals met BNP zijn hiervan voorbeelden. Financieel zullen de activiteiten in de komende jaren tot uiting zullen komen.

In 2023 is een nieuw convenant met de Belastingdienst overeengekomen voor een periode van 3 jaar.

De actualisatie van het ERP systemen per 1 januari 2023 en de opschoning van de administratie levert verbeterde management informatie en inzichten op en heeft daarmee financial control en monitoring versterkt. De implementatie van kwartaalafsluiting zorgt voor betere monitoring gedurende het jaar.

In de jaarrekening 2023 is een aanpassing van de jaarrekening 2022 meegenomen. De aanpassingen heeft betrekking op verwerking van de kasschuif in het huisvestingsmodel zoals voorgeschreven in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024*. In 2022 viel het eerste deel van de kasschuif vrij. De toewijzing van de kasschuif aan 2022 is niet goed toegepast in het huisvestingsmodel. Het gevolg is dat de kortlopende schulden in 2022 hoger zijn en de verantwoorde baten lager uitvallen.

In 2023 realiseert Naturalis een positief resultaat van € 2,8 mln. Hiervan heeft 1,8 mln. betrekking op de afwikkeling van de claim ULC Kuipers.

## 8.1 Exploitatieresultaat

### Resultaat afgezet tegen begroting

De begroting 2023 is opgesteld in de nasleep van de coronapandemie. We zagen ons geconfronteerd met hoge energielasten, stijgende kosten en er was nog veel onzekerheid over de mogelijkheden om bijvoorbeeld te reizen voor het kunnen doen van onderzoek.

In de begroting 2023 is uitgegaan van een tekort van € 2 mln. Een deel van dit verwacht tekort had te maken met het verzoek van OCW om het deel van de huisvestingssubsidie voor de btw compensatie niet in te zetten.

### Inkomsten

Totaal is € 7 mln. meer aan baten ontvangen dan begroot. Hiertegenover staan ook hogere kosten.

- Als gevolg van de hoge bezoekersaantallen komen de directe inkomsten € 2,2 mln. hoger uit dan begroot.
- In 2023 is de claim ULC Kuipers afgerond. Deze was lange tijd onzeker en heeft geresulteerd in een eenmalig incidentele baten van € 1,8 mln. Deze middelen worden ingezet ter verbetering van de werkplekken.
- De overige directe inkomsten waren € 0,4 mln. lager en de indirecte inkomsten € 0,3 mln. lager.
- De bijdrages vanuit de goede doelenloterijen waren € 0,5 mln. hoger dan begroot.
- De bijdrage OCW is hoger dan begroot. In totaal is € 1,4 mln. meer ontvangen vanuit de OCW subsidies.
- Inkomsten uit de onderzoeks-, onderwijs en infrastructurele projecten was € 1,9 mln. hoger dan begroot. Deze post laat zich lastig begroten omdat bij aanvang niet bekend is welke subsidies toegekend gaan worden en hier staan ook weer lasten tegenover.

### Lasten

De lasten vallen € 3 mln. hoger uit dan begroot.

- De gerealiseerde last voor lonen, salarissen en pensioenpremies is iets lager dan begroot (€ 0,2 mln.).
- Nodige externe inzet van personeel heeft tot gevolg gehad dat € 2 mln. meer is uitgegeven dan begroot. Dit heeft te maken de inzet van de flexibele schil bij publieksactiviteiten door het hoge aantal bezoekers, de groei van onderzoeks-, onderwijs en infrastructurele projecten en het reclassificeren van uitbesteed werk naar personele lasten. Indien er sprake is van directe aansturing door Naturalis medewerkers worden deze kosten als inzet externen in de jaarrekening verantwoord.
- Aan overige personeelslasten is € 0,2 mln. meer uitgegeven.
- Huisvestingslasten: zijn in lijn met de begroting, er is € 0,1 mln. minder uitgegeven.
- De afschrijvingskosten zijn € 0,4 mln. hoger dan begroot. Afschrijvingslasten voor onderzoeks-,

onderwijs en infrastructurele projecten zijn niet begroot voor 2023 en worden in een keer afgeschreven.

- De overige lasten zijn € 0,8 mln. hoger dan begroot. Een deel hiervan heeft betrekking op de verwerking van de NLBIF projecten in 2023, de kosten voor de toegewezen NLBIF subsidies (€ 0,2 mln.) worden bij toekenning als kosten opgenomen. De overige posten zien we wat kleinere nuances die samen optellen tot € 0,6 mln.

## 8.2 Financiële positie

### Solvabiliteit en current ratio

Naturalis heeft de afgelopen jaren voor de solvabiliteit en current ratio de normen aangehouden die gebaseerd zijn op de uitgevoerde quick-scan in opdracht van OCW in 2015. Deze waren:

### Financiële indicatoren

Financiële indicatoren	Risicoweging		
	Hoog	Midden	Laag
Current Ratio	< 100 %	< 130 %	≥ 130 %
Solvabiliteit)	< 0 %	< 10 %	≥ 10 %*

Deze financiële indicatoren zijn bedoeld voor museale instellingen. Gezien de bredere aard van de activiteiten en het bijbehorende risicoprofiel dat Naturalis heeft, hebben we in 2023 een vergelijking gemaakt met andere organisaties op basis van de door PWC uitgevoerde benchmarks publieke data van universiteiten (2022) en van hogescholen (2021) en op basis van de jaarrekeningen van KNAW, NWO-I en het Rijksmuseum.

Naturalis wil een norm hanteren voor financiële indicatoren, die het beste past bij de aard van de activiteiten. Wettelijke normen zijn niet van toepassing voor een hybride organisatie als Naturalis. Aangezien Naturalis zowel voor de museale activiteiten door het ministerie van OCW wordt gesubsidieerd als voor de onderzoeksactiviteiten, is het relevant dat ministerie wel wettelijke richtlijnen hanteert voor het eigen vermogen van het hoger onderwijs en onderzoekinstellingen. Voor cultuur zijn geen wettelijke normen vastgelegd. Gezien het feit

dat het aandeel van onderzoek en onderwijs, inclusief de digitale infrastructures, in de financiering van Naturalis steeds groter wordt, hebben we in 2023 besloten om aan te sluiten bij de normen voor het hoger onderwijs. Concreet betekent dit dat voor de solvabiliteit van 0,3 als ondergrens en een current ratio van 0,75 wordt aangehouden.

### Benchmark Solvabiliteit & Liquiditeit (current ratio)

In onderstaande tabel worden de solvabiliteit en current ratio weergegeven van de vergeleken instellingen.

Solvabiliteit is eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen. OCW heeft de signaleringswaarde voor de solvabiliteit gesteld op 0,30 voor de universiteiten en hogescholen.

De current ratio wordt berekend door de totale vlottende activa te delen door de totale kortlopende schulden. Een ratio hoger dan 1 geeft aan dat een bedrijf voldoende vlottende activa heeft om aan zijn verplichtingen te voldoen, terwijl een ratio lager dan 1 kan duiden op moeilijkheden bij het aflossen van schulden op korte termijn. OCW heeft de signaleringswaarde voor de liquiditeit (current ratio) onlangs verhoogd naar 0,75 voor de universiteiten en hogescholen.

Tabel – Benchmark 2022

Organisatie	Solvabiliteit	Current Ratio
Naturalis	0,17	1,05
Universiteiten (gemiddeld)	0,54	1,00
Hogescholen (gemiddeld 2021)	0,57	1,45
KNAW	0,60	1,46
NWO-I	0,41	1,08
Rijksmuseum	0,23	2,47

Tabel - Solvabiliteit & Current Ratio Naturalis 2023

	2023	2022
Solvabiliteit	0,17	0,17
Current ratio	1,16	1,05

De solvabiliteit zal de komende jaren niet veel wijzigen. Naturalis zit onder de norm van 0,30. De oorzaak hiervan is de langlopende lening die is afgesloten met de Staat voor de verbouwing van Naturalis (afgerond in 2019).

De current ratio stijgt vergeleken met 2022. De verwachting is dat de current ratio de komende jaren boven de 0,75 zal blijven.

### 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 in het kader van het schatkistbankieren.

## 8.3 Continuïteit en risicobeheersing

De stichting 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 investering maximaal te laten renderen en voldoende additionele inkomsten te verwerven om onze doelstellingen te kunnen realiseren. 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 risicomangementbeleid.

Uitgangspunten van het risicomangementbeleid:

- het afwegen van risico's is structureel onderdeel van de planning- en controlcyclus;
- we hebben systemen van risicobeheersing en interne controle ingericht. Deze dienen om significante risico's te identificeren, realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen;
- directie en management zijn verantwoordelijk voor de systemen van risicobeheersing en interne controle en de werking ervan;

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.

- 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.

De risicoacceptatie verschilt per doelstelling en risicocategorie. De risicogrenzen zijn vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten en handboeken.

### Risicobeheersing 2023 en toekomstverwachting

In het kader van risicobeheersing zijn verschillende verbeteringen in de administratieve organisatie doorgevoerd. Belangrijk voor meer actueel inzicht is de invoering geweest van kwartaalafsluitingen in de boekhouding, waarbij tevens het grootboek is opgeschoond. We hebben onze ERP systemen geactualiseerd, zodat deze beter aansluiten bij het diverse palet aan activiteiten en er is een handleiding projectenbeheer ingevoerd.

Als onderdeel van de kwaliteitszorg van het instituut zijn in opdracht van de staatssecretaris de museale en erfgoed-taken van het instituut geëvalueerd door een externe commissie. Hierbij is het visitatiekader erfgoed-wetmusea gevolgd. Op de bevindingen van de commissie wordt nader ingegaan in paragraaf 2.1.4. De zelfevaluatie, het visitatierapport en de formele reactie daarom zijn gepubliceerd op onze website.

Het uitblijven van structurele jaarlijkse compensatie bij de OCW/OWB-subsidie voor de ontwikkeling van loon- en materiële kosten is risicovol voor de continuïteit van de uitvoering van deze basistaak. De museum visitatie commissie heeft dit probleem ook benoemd. In 2023 is in opdracht van OCW gestart met een onderzoek naar de toereikendheid van de subsidie.

Er is in 2023 extra subsidie toegekend voor het inhalen van beheers- en behoudsachterstanden in collectie. Maar op de langere termijn is voor het adequaat uitvoeren van de wettelijke taak in het kader van beheer en behoud van de collectie de structurele subsidie te laag. Daarmee bestaat nog steeds risico op verlies van collectie-materiaal, waardoor een belangrijke bron van onderzoeksinformatie verloren gaat en/of aan kwaliteit verliest.

Cyberincidenten behoren tot de risico's met een redelijk hoge kans en een forse impact. Cybersecurity is daarom een belangrijk speerpunt dat continu volle aandacht krijgt.

Bij de aanbesteding van de bouw van de parkeergarage is gekozen voor een gefaseerde aanpak. Met het doel om te komen tot een zo goed mogelijke afstemming tussen het beschikbare budget en het gewenste ontwerp, heeft een dialoog plaatsgevonden, waarin geïnteresseerde partijen in gesprek zijn gegaan met de opdrachtgever om een zo goed mogelijk aanbod te kunnen doen. Uit de dialoofase is naar voren gekomen dat realisatie van de garage onder de gestelde budgettaire voorwaarden haalbaar is. Daarop is de bouw aanbesteed en binnen budget gegund aan een partij met veel ervaring in de bouw van parkeergarages.

### Toekomst

De uitvoering van de basistaken collectiebeheer en biodiversiteitsonderzoek wordt mede gedekt uit inkomsten uit de publieksactiviteiten. De komende jaren zullen naar verwachting de operationele kosten voor de publieksactiviteiten toenemen. Dit is o.a. nodig voor vernieuwing van de vaste presentaties en voor het programmeren van tijdelijke exposities. De bezoekaantallen en de inkomsten daaruit, zullen dan naar verwachting beperkt dalen en stabiliseren op een lager niveau. Deze ontwikkelingen zetten de uitvoering van de basistaken onder druk. Hierover zijn we in gesprek met het ministerie van OCW.

### Beheersing en controlesysteem

Risicomangement is een vast onderdeel van onze financiële en operationele planning- en controlcyclus en is opgenomen in ons strategisch (vierjaarlijks) en jaarlijks planningsproces. In dit verband wordt jaarlijks (jaarverslag), per kwartaal (managementrapportage) en *real time* (budgetoverzichten) gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing. De raad van toezicht, in het bijzonder de auditcommissie, houdt daarop toezicht en betreft daarbij het oordeel van de externe accountant. Extern vindt toezicht en monitoring plaats door de Inspectie overheidsinformatie en erfgoed, door het Ministerie van OCW, middels visitaties conform het Standaard Evaluatie Protocol



(SEP) en Museumvisitatie (Museumvereniging) en door de Belastingdienst via Horizontaal Toezicht. Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

### Overzicht van belangrijkste relevante risicocategorieën en beheersmaatregelen

Naturalis streeft naar voldoende eigen vermogen om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen. Aangezien de organisatie een palet aan activiteiten onderneemt is het van belang dat de algemene reserve minimaal gelijk is aan de publieksinkomsten van het afgelopen jaar. De groei van Naturalis, vooral als onderzoeksinstituut, heeft tot gevolg dat er nieuwe risico's ontstaan.

#### Strategische risico's

Verandering in de bezoekaantallen en tegenvallende inkomsten

- Onverwachte veranderingen in bezoekaantallen kunnen leiden tot tekort of overschot aan capaciteit en een tekort aan directe inkomsten.
  - De organisatie is ingericht om mee te kunnen bewegen met afname of groei van aantallen bezoekers.
  - We begroten terughoudend, bij voorkeur op basis van ervaringscijfers.

Extern gefinancierde projecten

- Projectsubsidies vormen een component van de inkomsten. Deze kunnen fluctueren per jaar. Gelijktijdige uitvoering van verschillende grote projecten en een groeiende projectenportefeuille hebben het risico op vertragingen en budgetoverschrijdingen als gevolg van in- en externe oorzaken. Ook zijn er onderlinge afhankelijkheden, met risico op doorwerking van problemen van het ene project op het andere.
  - Projecten die afhankelijk zijn van externe subsidies gaan alleen door wanneer de projectsubsidie is toegekend.
  - Control van projecten is adequaat.
  - Projectbeheersing door inzet gespecialiseerde projectcontroller, betere begeleiding vanaf

initiatiefase van een project en gebruik van controleprotocol. Investering in kennis bij interne projectleiders.

#### Politiek

- Politieke besluitvorming brengt risico's met zich mee t.a.v. uit te voeren taken, te behalen resultaten en hoogte van en voorwaarden voor subsidie. Ook is er een - gebreken - groot risico voor het niet compenseren van de subsidie voor de loon- en prijsontwikkeling.
  - Door participatie in overlegorganen / discussies en nauw contact met stakeholders beperken we dit risico en door het monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied.

#### Operationele risico's

ICT infrastructuur en informatie

- IT-systemen en -applicaties zijn in groeiende mate een strategische asset. Achterblijvende doorontwikkeling, storingen in of uitval van IT-systemen kan onze bedrijfsvoering en onze reputatie negatief beïnvloeden.
  - We hanteren up-to-date standaarden en maatregelen voor it-veiligheid.
  - Er zijn regelmatig terugkerende bewustwordingscampagnes voor medewerkers, studenten en gasten.
  - Bestaande en nieuwe systemen worden continu getoetst aan de security baseline.
  - De security baseline zelf stellen we bij op basis van de nieuwe mogelijkheden en nieuwe inzichten.
  - Het monitoring systeem breiden we uit om proactief de continuïteit en beveiliging van de systemen te kunnen waarborgen.

Veiligheid en beveiliging, fraude

- Er zijn veel zaken die risico 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. In het bijzonder voor de collectie, maar ook voor de overige spullen geldt een risico op ontvreemding.
  - Beheersmaatregelen: Arbo-systeematiek veiligheidszorg. Trainingen en oefeningen. Noodplannen en -procedures. Veiligheidsscans.

Veiligheidsvoorzieningen. Verzekeringen, inclusief periodiek overleg met de makelaar verzekeringen.

#### Personeel

- Werving en selectie: onvoldoende gekwalificeerd personeel weten aan te trekken en/of behouden. Leiderschap & Sturing: risico dat het bestuur onvoldoende voor zijn taak is toegerust. Hetzelfde risico geldt voor het management van sectoren en afdelingen. Competenties: risico dat de medewerkers niet over de passende kennis en/of vaardigheden beschikken. Cultuur: risico dat de medewerkers zich niet houden aan algemeen geldende ethische normen en/of de doelstellingen van de organisatie.
  - Governance zorgvuldig toepassen.
  - Medezeggenschap. Klachten- en vertrouwenspersoonregeling. Performance management cyclus. Functiebeschrijving en -waardering. Managementontwikkeling. Medewerkers tevredenheidsonderzoek; risico-inventarisatie en -evaluatie. Ethische codes ICOM en VSNU.

#### Huisvesting

- Slechte huisvesting en achterstallig onderhoud hebben potentieel impact op de veiligheid, gezondheid, werkplezier, imago en productiviteit. Aangezien met huisvesting vaak grote investeringen gemoeid zijn, is er ook (vaak) ook sprake van een financieel risico.
  - De accommodatie is in 2020 opgeleverd en in goede staat van onderhoud. Er is een actuele meerjaren onderhoudsplanning en – begroting voor handen.
  - Huisvesting is een specifiek aandachtsgebied voor de algemeen directeur en is als onderwerp ook specifiek belegd bij de raad van toezicht.

#### Financiële en juridische risico's

- Naturalis heeft te maken met marktrisico, prijsrisico en liquiditeitsrisico.
  - Het is mogelijk om beoogde investeringen te temporiseren, waardoor liquiditeit wordt vrijgespeeld.
  - Er wordt een algemene reserve aangehouden met een omvang van minimaal 1 jaar bezoekersinkomsten.
  - Het risico van stijgende kosten wordt in eerste instantie beheerst door zorgvuldig aan te besteden.

Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving (compliance) en integriteit

- Wetgeving die het beheersingskader vormt, betreft voornamelijk Nederlands recht - met daarbinnen specifieke wetgeving bv. aangaande de rijkscollectie en fiscaal recht -, maar ook internationale verdragen (bv. CITES, Nagoya protocol, Wet natuurbescherming, Wet op de dierproeven, Algemene verordening gegevensbescherming) en wetgeving in landen waar Naturalis actief is met wetenschappelijk onderzoek.
- Juridisch risicobeheer is centraal belegd. Managementsystemen en rapportagestructuren. Reeks aan fiscale maatregelen, met als belangrijkste het Tax Control Framework.
- Adequate administratieve organisatie en interne beheersing voor de bedrijfsprocessen.
- Hanteren van de gedragscodes Governance Code Cultuur, de ICOM Code of Ethics en de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening.
- Privacybeleid, privacyteam en beheersing gegevensregistratie.
- Tegen fraude zijn de volgende maatregelen van kracht: administratieve organisatie (scheiding beschikkende, bewarende, registrerende, uitvoerende en controlerende functies); realtime rapportages waaronder een spendanalyse; meerjarenkasstroomoverzicht; treasurystatuut; frauderapportage; geaudit factuurfiatteesysteem; controle projecten.



## Begroting 2024

BATEN	2024 Begroting
Publieksinkomsten	6.335
Sponsorinkomsten	100
Overige opbrengsten	4.267
Inkomsten onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten	15.701
OCW	35.387
<b>TOTALE BATEN (17+29)</b>	<b>61.791</b>
<b>LASTEN</b>	
Personeelslasten	30.767
Huisvestingslasten	5.500
Afschrijvingen	5.500
Aankopen	-
<b>TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)</b>	<b>61.235</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>550</b>

# 9 Toepassing governance codes

## 9.1 Governance Code Cultuur

De Stichting Naturalis Biodiversity Center, gevestigd te Leiden, wordt sinds 1995 bestuurd volgens het 'raad-van-toezicht-model' waarbij het bestuur is belegd bij de algemeen directeur. Hieronder geven we aan hoe Naturalis in 2023 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 e.d.
- Tegen fraude zijn verschillende maatregelen van kracht. Zie hiervoor de risicoparagraaf.
- Jaarlijks wordt in het MT en de RvT een overzicht geactualiseerd van relevante nevenfuncties van de leden, waarbij ook wordt gekeken naar het risico op belangenverstrengeling.
- In de Statuten en Reglementen zijn de taken,

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

- Er is frequent contact tussen de raad van toezicht en de algemeen directeur. De raad van toezicht hecht er ook aan om een goed contact te onderhouden met de organisatie. Tweemaal per jaar overlegt de raad met (een delegatie van) de ondernemingsraad. Jaarlijks legt de RvT een werkbezoek af aan de organisatie. Binnen de raad van toezicht is één lid aangewezen om te fungeren als aanspreekpunt voor de ondernemingsraad.
- De governancestructuur wordt periodiek besproken.

### Zorgvuldig besturen

- De algemeen directeur is belast met de algemene en dagelijkse leiding van de stichting. Hij is verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de raad van toezicht.
- De algemeen directeur is de bestuurder die het overleg met de ondernemingsraad voert. Er zijn in principe elke drie weken overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Wanneer daartoe aanleiding is, wordt tussentijds overlegd.
- Zorgvuldig werkgeverschap is leidend. Dit is vastgelegd in het personeelsbeleid en het arbobeleid.
- Zorgvuldige omgang met middelen wordt geborgd door het hanteren van regels voor inkoop en aanbesteding en door een risicomodel dat periodiek wordt geactualiseerd en besproken met de auditcommissie en de raad van toezicht. In de jaarrekening wordt verslag gedaan van het systeem van risicobeheersing en controle.

### Goed toezicht uitoefenen

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

is verantwoordelijk voor besluiten over genoemde beleidsterreinen.

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

## 9.2 Code Culturele Diversiteit en Inclusie

Diversiteit, inclusie en toegankelijkheid zijn thema's die binnen Naturalis een belangrijke rol spelen. Iedereen moet zich welkom kunnen voelen bij Naturalis, of je er nu werkt, als bezoeker komt of met ons samenwerkt. We hebben op basis van onze visie doelstellingen bepaald en werken aan het behalen daarvan. Naturalis was deelnemer aan het programma *Samen inclusief* van de Vereniging van science centra dat in 2023 werd afgesloten. Om onze inspanningen op gebied van een inclusieve en diverse werkomgeving te versterken heeft Naturalis zich in nu verbonden aan het programma *Musea bekennen kleur*.

Er zijn, zoals in de hoofdstukken hierboven toegelicht, volop maatregelen genomen om te bevorderen en te waarborgen dat Naturalis een sociaal veilige en aantrekkelijke werkomgeving is. In de publieksgerichte communicatie richten we ons op een breed publiek van families. De algemene campagne, die nadrukkelijk het laagdrempelig karakter van Naturalis voor het voetlicht brengt, was succesvol in termen van het aantrekken van aantallen bezoekers. Op de agenda staat nog het inrichten van instrumenten om meer inzicht te krijgen in de achtergrond en samenstelling van ons publiek. Qua programmering zijn we in de eerste plaats doorgegaan met naar het publiek brengen van ons aanbod, buiten het museum, zoals met Natuur om de hoek en Verwonder om de hoek; initiatieven die met name zijn gericht op achterstandswijken. Ook hebben we 'prikkelarme' avondopenstellingen geïntroduceerd voor specifieke doelgroepen. Zie elders in dit verslag voor een uitgebreidere beschrijving.

## 9.3 Fair Practice Code

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

## 9.4 Bezoldiging / WNT

Het beloningsmaximum conform de WNT-norm. Het salaris van de bestuurder, noch dat van enig andere medewerker van de stichting, overstijgt de WNT-norm.

# 11 Jaarrekening

## 11.1 Balans (na resultaatverwerking)

(Bedragen x € 1.000)

ACTIVA	2023	2022
<b>Vaste activa</b>		
II Materiële vaste activa	87.526	91.426
<b>Totale vaste activa</b>	<b>87.526</b>	<b>91.426</b>
<b>Vlottende activa</b>		
IV Voorraden	252	447
V Vorderingen	4.287	2.783
VII Liquide middelen	33.310	24.672
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>37.849</b>	<b>27.902</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>	<b>125.375</b>	<b>119.328</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
I Algemene reserve	7.834	7.494
II Bestemmingsreserves	13.655	11.158
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>21.489</b>	<b>18.652</b>
<b>Voorzieningen</b>		
VII Groot onderhoud gebouw en installaties	2.085	2.169
VIII Overige voorzieningen	2.425	705
<b>Totale voorzieningen</b>	<b>4.510</b>	<b>2.874</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
IX Langlopende schulden	66.963	69.560
<b>Totale langlopende schulden &gt; 1 jaar</b>	<b>66.963</b>	<b>69.560</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
X Kortlopende schulden	32.413	28.242
<b>Totale kortlopende schulden &lt; 1 jaar</b>	<b>32.413</b>	<b>28.242</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>	<b>125.375</b>	<b>119.328</b>

## 11.2 Staat van Baten en Lasten - categoriale exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

BATEN	2023 Realisatie	2023 Begroting	2022 Realisatie
<b>Eigen inkomsten</b>			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3):	6.642	4.425	6.096
2 Kaartverkoop	5.260	3.775	4.773
3 Overige publieksinkomsten	1.382	650	1.323
5 Totaal publieksinkomsten (1)	6.642	4.425	6.096
6 Sponsorinkomsten	51	100	51
8 Overige directe inkomsten	284	675	795
9 Totaal overige directe inkomsten (6+8)	335	775	846
10 Totaal directe inkomsten (5+9)	6.977	5.200	6.942
11 Indirecte inkomsten	2.276	820	1.027
12 Private middelen – particulieren	8	-	15
13 Private middelen – bedrijven	6	-	24
14 Private middelen – private fondsen	1.785	971	2.284
15 Private middelen – goede doelenloterijen	1.152	680	1.166
16 Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)	2.951	1.651	3.489
<b>17 Totale eigen inkomsten (10+11+16)</b>	<b>12.204</b>	<b>7.671</b>	<b>11.458</b>
<b>Subsidies</b>			
19 Totaal structureel OCW (20+21+22+23)	32.759	31.395	32.872
20 OCW: publieksactiviteiten	10.609	9.958	9.958
21 OCW: huisvesting	10.236	10.520	10.225
22 OCW: collectiebeheer	3.677	3.451	3.451
23 OCW: kaderregeling exploitatiesubsidies onderzoek en wetenschap	8.237	7.469	7.291
27 Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)	32.759	31.398	30.925
28 Incidentele publieke subsidies	6.725	5.636	4.756
<b>29 Totale subsidies (27+28)</b>	<b>39.484</b>	<b>37.034</b>	<b>35.681</b>
<b>TOTALE BATEN (17+29)</b>	<b>51.688</b>	<b>44.705</b>	<b>47.139</b>
<b>LASTEN</b>			
1 Personeelslasten	27.808	25.845	23.963
2 Huisvestingslasten	5.899	6.019	5.299
3 Afschrijvingen	5.883	5.500	5.181
4 Aankopen	-	-	125
5 Overige lasten	9.548	8.696	13.105
<b>TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)</b>	<b>49.138</b>	<b>46.060</b>	<b>47.673</b>
6 Saldo uit gewone bedrijfsvoering	2.550	-1.355	-534
7 Saldo rentebaten/ lasten	287	-645	-550
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>2.837</b>	<b>-2.000</b>	<b>-1.084</b>

### 11.3 Staat van Baten en Lasten - categoriale en functionele exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

BATEN	Categoriaal ↓	Functioneel →	Totaal	Publieks-activiteiten	Collectie-beheer	Algemeen Beheer
<b>Eigen inkomsten</b>						
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3):		6.642	6.642	-	-
2	Kaartverkoop		5.260	5.260	-	-
3	Overige publieksinkomsten		1.382	1.382	-	-
5	Totaal publieksinkomsten (1)		6.642	6.642	-	-
6	Sponsorinkomsten		51	51	-	-
8	Overige directe inkomsten		284	15	240	29
9	Totaal overige directe inkomsten (6+8)		335	66	240	29
10	Totaal directe inkomsten (5+9)		6.977	6.708	240	29
11	Indirecte inkomsten		2.276	782	127	1.367
12	Private middelen – particulieren		8	8	-	-
13	Private middelen – bedrijven		6	-	3	3
14	Private middelen – private fondsen		1.785	127	1.615	43
15	Private middelen – goede doelenloterijen		1.152	1.054	98	-
16	Totale bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)		2.951	1.189	1.716	46
17	<b>Totale eigen inkomsten (10+11+16)</b>		<b>12.204</b>	<b>8.679</b>	<b>2.083</b>	<b>1.442</b>
<b>Subsidies</b>						
19	Totaal structureel OCW (20+21+22+23)		32.759	10.609	16.068	6.082
20	OCW: publieksactiviteiten		10.609	10.609	-	-
21	OCW: huisvesting		10.236	-	4.154	6.082
22	OCW: collectiebeheer		3.677	-	3.677	-
23	OCW: Kaderregeling exploitatiesubsidies OWB		8.237	-	8.237	-
27	Totaal structurele subsidies (20+21+22+23)		32.759	10.609	16.068	6.082
28	Incidentele publieke subsidies		6.725	146	6.227	352
29	<b>Totale subsidies (27+28)</b>		<b>39.484</b>	<b>10.755</b>	<b>22.295</b>	<b>6.434</b>
<b>TOTALE BATEN (17+29)</b>			<b>51.688</b>	<b>19.434</b>	<b>24.378</b>	<b>7.876</b>
<b>LASTEN</b>						
1	Personeelslasten		27.808	4.633	16.688	6.487
2	Huisvestingslasten		5.899	-	2.394	3.505
3	Afschrijvingen		5.883	815	512	4.556
4	Aankopen		-	-	-	-
5	Overige lasten		9.548	1.017	4.428	4.103
<b>TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)</b>			<b>49.138</b>	<b>6.465</b>	<b>24.022</b>	<b>18.651</b>
6	Saldo uit gewone bedrijfsvoering		2.550	12.969	356	-10.775
7	Saldo rentebaten/lasten		287	-	-	287
	Toerekening algemeen beheer		-	-2.917	-7.571	10.488
	Inzet OCW BIS voor collectiebeheer		-	-7.215	7.215	-
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>			<b>2.837</b>	<b>2.837</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## 11.4 Kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

volgens de indirecte methode

### Kasstroom uit operationele activiteiten

---

Bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering		2.550
Aanpassen voor:		
afschrijvingen		5.883
toename voorzieningen		1.636
Verandering in werkkapitaal:		
Afname voorraden	195	
toename overige vorderingen	-1.504	
toename overige schulden	4.171	
		2.862
		<hr/>
		<b>12.931</b>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen rente	910	
Betaalde rente	-623	
		287
		<hr/>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>13.218</b>

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

---

Investerings in materiële vaste activa	-1.983	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-1.983</b>

---

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

---

Ontvangsten uit langlopende schulden	-	
Aflossing van langlopende schulden	-2.597	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-2.597</b>

---

<b>Netto-kasstroom 2023</b>		<b>8.638</b>
-----------------------------	--	--------------

---

<b>Toename liquide middelen</b>		<b>8.638</b>
---------------------------------	--	--------------

---

## 11.5 Algemene grondslagen van de jaarrekening

### Oprichting

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

### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

### Toegepaste standaarden

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

De Wet Normering Topinkomen publieke en semipublieke sector (WNT) is van toepassing.

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

- Indien het niet mogelijk is om baten of lasten toe te rekenen aan publieksactiviteiten of collectiebeheer worden de baten en lasten toegerekend aan algemeen beheer.
- Toerekening naar categorie vindt plaats voor de directe en indirecte opbrengsten, bijdragen uit private middelen, incidentele publieke subsidies, overige lasten en afschrijvingen.
- De OCW subsidie op grond van de Erfgoedwet geoormerkt voor collectiebeheer en de subsidie op grond van de Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap wordt geheel aan collectiebeheer toegerekend.
- De subsidie in het kader van de Regeling specifiek cultuurbeleid wordt verdeeld over de publieksactiviteit en het collectiebeheer. Dit is nodig om de structurele tekorten bij collectiebeheer enigszins te kunnen opvangen.

- De huisvestingslasten worden op basis van vierkante meters (aan de hand van een kostenverdeelstaat) of naar locatie toegerekend aan de collectiebeheer of algemeen beheer. Aan publieksactiviteiten wordt geen huisvestingssubsidie toegerekend.
- Personeelslasten worden aan de hand van de werkzaamheden toebedeeld aan één van de drie categorieën.
- De toewijzing van de lasten vallend onder algemeen beheer vindt plaats op basis van het relatieve aandeel per functie. De toegepaste procentuele verdeling voor respectievelijk Publieksactiviteiten en Collectiebeheer bedraagt afgerond 30% en 70%.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Bij de waardering van de activa en passiva wordt uitgegaan dat Naturalis haar activiteiten in continuïteit zal voortzetten.

## 11.6 Waarderingsgrondslagen

### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

### Omrekening van vreemde valuta's

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

### Collectie

Naturalis is vanaf 2017 belast met het beheer van de collectie als 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.

### Aanpassing vergelijkende cijfers

In de jaarrekening 2023 is een aanpassing van de jaarrekening 2022 meegenomen. De aanpassingen heeft betrekking op verwerking van de kasschuif in het huisvestingsmodel zoals voorgeschreven in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024*. In 2022 viel het eerste deel van de kasschuif vrij. De toewijzing van de kasschuif aan 2022 is niet goed toegepast in het huisvestingsmodel. Het gevolg is dat de kortlopende schulden in 2022 hoger zijn en de verantwoorde baten lager uitvallen. De aanpassing wordt in het huisvestingsmodel weergegeven.

Vanaf 2023 wordt in de jaarrekening alleen de provisie inkomsten voor Naturalis voor de verkoop van museumjaarkaarten vertoont en niet de verkoopwaarde van de kaart zelf. Dit omdat Naturalis in feite een verkooppunt is voor de Stichting Museumkaart. De vergelijkende cijfers uit 2022 zijn niet aangepast.

## 11.7 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

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

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

Extern gefinancierde apparatuur wordt na ingebruikname direct voor honderd procent afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

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

### Voorraden

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

### Vorderingen

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

### Liquide middelen

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

### Algemene reserve

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



#### **Bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met 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.

#### **Vorzieningen**

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

De voorziening groot onderhoud is bepaald aan de hand van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en bestrijkt de periode 2023 tot en met 2050. In 2023 is het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) herijkt. Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud (RJ 212.443 en 212.451). De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt geïndexeerd op basis van de jaarmutatatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatatie 2023 is 3,8%.

#### **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, 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. Door de aard van de subsidies is het lastig te bepalen welke deel langer loopt dan een jaar en wordt daardoor volledig als kortlopend verwerkt.

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

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

## 11.8 Toelichting op de balans

### Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	2023	2022
Gebouwen en terreinen	78.159	81.746
Tentoonstellingen	6.277	7.233
Inventaris	1.996	2.161
Laboratoriumapparatuur	594	154
Activa in ontwikkeling	500	132
	<b>87.526</b>	<b>91.426</b>

### Mutatieoverzicht

(Bedragen x € 1.000)

	Gebouwen en terreinen	Tentoonstellingen	Inventaris	Laboratoriumapparatuur	Activa in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	81.746	7.233	2.161	154	132	91.426
Investerings	13	-	667	935	368	1.983
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijving desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijving	-3.600	-956	-832	-495	-	-5.883
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>78.159</b>	<b>6.277</b>	<b>1.996</b>	<b>594</b>	<b>500</b>	<b>87.526</b>
Aanschafwaarde	95.871	9.564	5.876	1.235	500	113.046
Cumulatieve afschrijving	-17.712	-3.287	-3.880	-641	-	-25.520
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>78.159</b>	<b>6.277</b>	<b>1.996</b>	<b>594</b>	<b>500</b>	<b>87.526</b>

In het boekjaar 2023 is er voor bijna € 2 mln. geïnvesteerd in materiële vaste activa. Een groot deel hiervan heeft betrekking op laboratoriumapparatuur, waaronder een Micro CT-scanner, een scanning elektronenmicroscop en een Janus G3 expanded - liquid handling robotics.

De post activa in ontwikkeling betreft uitgaven voor investeringen in gebouwen en terreinen.

### Vorraden

(Bedragen x € 1.000)

	2023	2022
Vorraad museumwinkel	228	385
Overige voorraad	24	62
	<b>252</b>	<b>447</b>

De voorraad heeft betrekking op de museumwinkel en boeken.

### Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)

	2023	2022
Overige vorderingen	2.670	1.554
Overlopende activa	564	550
Debiteuren	650	229
Belastingen en premies sociale verzekeringen	403	450
	<b>4.287</b>	<b>2.783</b>

Voor de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden waarvoor nog baten worden verwacht (€ 0,8 mln.) en voor de in 2023 afgeronde projecten moet de laatste betalingstranche nog worden overgemaakt (€ 0,2 mln.) Deze posten zijn opgenomen als overige vordering. Daarnaast is de verwachte jaarlijkse bijdrage van de VriendenLoterij en de lotenverkoppen nog niet ontvangen (€ 0,6 mln.).

De overlopende activa betreft voornamelijk facturen die in 2023 zijn ontvangen maar betrekking hebben op 2024.

### Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2023	2022
Bank	33.255	24.580
Kas	39	50
Gelden onderweg	16	42
	<b>33.310</b>	<b>24.672</b>

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

### Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand 1 januari	Toevoeging	Onttrekking	Stand 31 december
Algemene reserve	7.494	2.837	2.496	7.835
Bestemmingsreserves:	11.158	5.294	2.798	13.654
Bestemmingsreserve MVA vaste presentatie	3.850	-	550	3.300
Bestemmingsreserve vaste presentatie	701	-	-	701
Bestemmingsreserve parkeergarage	1.500	-	1.000	500
Bestemmingsreserve Geolab Utrecht	154	-	154	-
Bestemmingsreserve laboratoriumapparatuur	550	-	103	447
Bestemmingsreserve vloeistoffenproject	402	-	311	91
Bestemmingsreserve matching projecten	4.001	67	660	3.408
Bestemmingsreserve depottoren	-	1.943	-	1.943
Bestemmingsreserve bricks, bites & behavior	-	1.084	20	1.064
Bestemmingsreserve biodiversiteits tuin	-	2.200	-	2.200
	<b>18.652</b>	<b>8.131</b>	<b>5.294</b>	<b>21.489</b>

### Resultaatbestemming

In de jaarrekening 2023 is een aanpassing verwerkt voor de huisvestingssubsidie OCW. De aanpassingen hebben betrekking op verwerking van de kasschuif in het huisvestingsmodel zoals voorgeschreven in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024* (zie ook toegelicht bij kortlopende schulden).

De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast, het resultaat 2022 is € 1,86 mln. lager door deze aanpassing. De kortlopende schulden zijn verhoogd met een bedrag van € 1,86 mln. Het effect op het eigen vermogen door deze aanpassing is dat deze € 1,89 mln. lager is. De aanpassing van het eigen vermogen wordt in onderstaande tabel weergegeven.

---

Eigen vermogen 31-12-2022 (gerapporteerd)	20.520
Resultaat 2022 (gerapporteerd)	784
Resultaat 2022 (aangepast)	-1.084
Aanpassing 31 december 2022	-1.868
Eigen vermogen 1 januari 2023 (aangepast)	18.652
Resultaat 2023	2.837
Eigen vermogen 31 December 2023	21.489

---

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van € 2,8 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 afschrijflasten op de vaste presentatie tot en met 2029. Per jaar wordt een bedrag van € 0,55 mln. onttrokken aan de bestemmingsreserve.
- De bestemmingsreserve *vaste presentatie* dient ter dekking van de vervanging van de vaste presentatie.
- De bestemmingsreserve *parkeergarage* is gevormd voor toekomstige afschrijflasten op het nog te realiseren parkeergebouw aan de Mendelweg Noord. Deze post is in 2023 opnieuw vastgesteld op basis van de meest recente gegevens. De hoogte van de bestemde reserve beperkt zich tot de afschrijvingslasten van het eerste jaar. De opvolgende jaren worden deze lasten gefinancierd uit de inkomsten van de parkeerfaciliteit.
- De bestemmingsreserve *Geolab Utrecht* betreft gereserveerde middelen ten behoeve van een midterm upgrading van deze elektronenmicroscop die geplaatst is in Utrecht



als onderdeel van de nationale geologische faciliteit. De inkomsten die in enig jaar worden ontvangen door het gebruik van deze faciliteit door derden worden (na aftrek van de kosten) toegevoegd aan de bestemmingsreserve. In 2023 is met Universiteit Utrecht en de Vrije Universiteit overeengekomen dat de bestemde reserve wordt overgeheveld naar Universiteit Utrecht. Hierdoor komt de bestemde reserve bij Naturalis te vervallen.

- De bestemmingsreserve *laboratoriumapparatuur* is gevormd voor het vervangen van bestaande laboratoriumapparatuur die de basisinfrastructuur vormen voor onderzoek.
- De bestemmingsreserve *vloeistoffenproject* is in 2022 gevormd om vervolg te geven aan het alcohol project. Het niet ingezette bedrag blijft beschikbaar voor de collectie beheers- en behoudsactiviteiten.
- De bestemmingsreserve *depottoren* is gevormd om de nodige vervanging van klimaatinstallaties in de depottoren te kunnen realiseren. Deze post was voorheen onderdeel van de meerjarenonderhoudsvoorziening. Door de verduidelijking in de RJ 212.443 en 212.451 is deze bij de herziening in 2023 als investering gecategoriseerd.
- De bestemmingsreserve *bricks, bites & behavior* is in 2023 gevormd voor het project werkplekken. Het bedrag wat is ontvangen uit de afwikkeling van de claim ULC-Kuijpers (€ 1,08 mln.) en wordt ingezet om 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. Hiervoor wordt een bedrag gereserveerd van € 2,2 mln.

### Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

				2023
	Voorziening jubileumuitkering	Voorziening groot onderhoud	Voorziening Overige	Totaal
Stand begin boekjaar	161	2.169	544	2.874
Besteding	-	84	111	195
Dotatie	11	-	1.820	1.831
Onttrekking	-	-	-	-
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>172</b>	<b>2.085</b>	<b>2.253</b>	<b>4.510</b>

In 2023 is het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) herijkt. Vanuit het nieuwe huisvestingsstelsel ingaande op 1 januari 2024 geldt voor Rijksmusea onder andere dat zij elke 4 jaar een actueel onafhankelijk bouwkundig inspectierapport moeten opleveren. De voorziening wordt opgebouwd tegen de geschatte nominale waarde van het onderhoud (RJ 212.443 en 212.451). De benodigde voorziening voor het volgende boekjaar wordt

geïndexeerd op basis van de jaarmutatatie van de CPI (consumentenprijsindex) van het CBS van het lopende boekjaar. De jaarmutatatie 2023 is 3,8%.

De herijking heeft niet geresulteerd in grote aanpassing in de hoogte van de voorziening. De oorzaak hiervan is dat de hoogte van de mutaties van de voorziening in combinatie met de inflatie ongeveer gelijk is aan de reclassificatie van activiteiten naar investeringen.

Bij de overige voorzieningen is in 2023 een aanvullende dotatie gedaan voor aanpassingen aan grond en gebouw en personele voorzieningen.

### Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

				2023
	Hypothecaire lening	Investeringssubsidie nieuwbouw Darwinweg	Schenking / sponsoring	Totaal
Stand begin boekjaar	61.455	6.300	1.805	69.560
Mutatie boekjaar	-2.173	-233	-191	-2.597
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>59.282</b>	<b>6.067</b>	<b>1.614</b>	<b>66.963</b>

Ter financiering van de nieuwbouw heeft Naturalis begin 2015 een overeenkomst gesloten met het Ministerie van Financiën inzake het schatkistbankieren. Middels de leenfaciliteit binnen het schatkistbankieren is een annuïteitenlening van € 72 mln. met een looptijd van 30 jaar afgesloten. De vaste rente gedurende de looptijd bedraagt 1,01% per jaar, inclusief specifieke risico opslag. Hiervan is langlopend € 51 mln.

De investeringssubsidie nieuwbouw Darwinweg valt vrij ten gunste van de afschrijvingen van het pand aan de Darwinweg gedurende een periode van 30 jaar. In het boekjaar 2025 is € 0,23 mln. vrijgevallen van deze investeringssubsidie. Hiervan is langlopend € 4,8 mln.

De schenkingen / sponsoring zijn 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)

	2023	2022
Vooruitontvangen subsidie Ministerie van OCW	1.000	5.000
Nog te betalen Ministerie OCW	1.326	-
Niet bestede huisvestingssubsidie OCW	2.250	1.868
Aflossingstermijn Ministerie van Financiën	2.173	2.152
Vooruit gefactureerde en ontvangen onderzoeks- en onderwijsprojecten	15.807	12.694
Hypotheekrente	569	588
Crediteuren	1.795	1.961
Overige	1.654	649
Belastingen / premies sociale verzekeringen:		
Loonheffing	904	763
Schulden pensioenen	856	734
Overlopende passiva:		
Overige vooruitontvangen bedragen	2.605	563
Vakantiegeld en -dagen	1.474	1.270
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>32.413</b>	<b>28.242</b>

In oktober 2018 heeft Naturalis een bedrag van € 9 mln. van het Ministerie van OCW vooruitontvangen. Het subsidieplafond voor de huisvestingssubsidie in de jaren 2022-2024 is verlaagd met respectievelijk de bedragen € 4 mln., € 4 mln. en € 1 mln. Het tweede deel van deze kasschuif is toegerekend aan 2023.

Het bedrag nog te betalen aan Ministerie OCW heeft betrekking op de eerder toegewezen *btw compensatie*. Dit bedrag wordt verrekend met de te ontvangen huisvestingssubsidie in 2024.

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 worden verantwoord als kortlopende schuld.

Bij het niet volledige 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.

In de jaarrekening 2023 is een aanpassing van de jaarrekening 2022 meegenomen. De aanpassingen heeft betrekking op verwerking van de kasschuif in het huisvestingsmodel zoals voorgeschreven in het *Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024*. In 2022 viel het eerste deel van de kasschuif vrij. De toewijzing van de kasschuif aan 2022 is niet goed toegepast in het huisvestingsmodel. Het gevolg is dat de kortlopende schulden in 2022 hoger zijn en de verantwoorde baten lager uitvallen. De aanpassing wordt in het huisvestingsmodel weergegeven.

In de overige vooruitontvangen baten zijn verwerkt de toegekende bedragen op basis van de subsidieregeling Matching Horizon Europe voor de matchingskosten en de bijdrage van de VriendenLotterij voor het bijzonder cultureel project “Triceratops on Tour”.

**Tabel Model huisvestingssubsidie OCW**

(Bedragen x € 1.000)

	<b>2023 realisatie</b>	<b>2022 realisatie</b>
	bedragen x €1000	bedragen x €1000
<b>Saldo beginbalans</b>	<b>1.868</b>	<b>1.229</b>
Huisvestingssubsidie OCW	10.385	10.631
Onttrekkingen (lasten):		
Toeslagen aan Rijksvastgoedbedrijf	985	1.468
Loonkosten eigen organisatie beheer en onderhoud	931	765
Verzekeringen	93	106
Afschrijving op investeringen	3.600	3.545
Kosten dagelijks onderhoud	2.552	2.505
Kosten groot onderhoud	2.362	1.286
Overige huisvestingskosten	-	550
<b>Totaal onttrekkingen</b>	<b>10.523</b>	<b>10.225</b>
Toevoegingen (baten):		
Vrijval Investeringsubsidie OCW	233	233
Overige baten	287	-
<b>Totaal toevoegingen</b>	<b>520</b>	<b>233</b>
<b>Saldo huisvestingssubsidie</b>	<b>382</b>	<b>639</b>
<b>Besteed aan publieksactiviteiten, collectiebeheer of algemene beheer</b>	<b>10.523</b>	<b>10.225</b>
<b>Saldo eindbalans (nog te besteden huisvestingssubsidie)</b>	<b>2.250</b>	<b>1.868</b>

## 11.9 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Pensioenfondsen

Gedurende het boekjaar 2023 waren medewerkers in dienst bij de stichting voor de pensioenregeling aangesloten bij pensioenfondsen Zorg en Welzijn (PFZW) en het ABP. Beiden betreffen een middelloonregeling. De actuele dekkingsgraad van PFZW was per eind december 2023 106,3% (109,2% eind 2022).

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 110,5% (110,9% eind 2022).

### Operationele lease

Naturalis heeft een operationeel leasecontract voor een auto met een jaarlijks leasebedrag van € 9.468 (prijsspeil 2021).

### Lease overeenkomst

In 2023 is Naturalis met de Children's Museum of Indianapolis overeengekomen dat Naturalis het management deel van de "Jurassic Mile" opgraving en onderzoek van fossielen tot 2036 overneemt. De verplichting is als volgt opgebouwd: € k 56 <1 jaar € k 280: 1-5 jaar, >5 jaar € k 392.

### Onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden

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

2023 is het project eDentity toegekend, een subsidie van € 18,6 mln. vanuit de Faciliteiten Toegestemd Onderzoek subsidie. Dit project start in 2024.

### Parkeergarage

In 2023 heeft Naturalis een Europese aanbesteding afgerond voor een investering in gebouwen / terreinen. De reeds gedeclareerde termijnen van de aannemer zijn verwerkt als activa in ontwikkeling. Toekomstige termijnen zijn niet opgenomen in de jaarrekening. De verplichting is ultimo 2023 € 14,5 mln.

### Garantieplichtingen

Eind 2023 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 2023 werden gehuurd.

gebouw	bestemming	prijspeil	looptijd t/m	bedragen x € 1.000
Darwinweg 2, Leiden	collectiedepot en kantoren	2023	onbepaald	814
Rooseveltstraat 64, Leiden	collectiedepot	2022	14-06-2024	40
				<b>854</b>

## 11.10 Niet in de balans opgenomen activa

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

## 11.11 Verbonden partijen

Er bestaat een personele unie tussen de leden van de raad van toezicht van Naturalis en de Stichting Japanmuseum SieboldHuis. De bestuurder van Naturalis is tevens onbezoldigd lid van het bestuur van het SieboldHuis. Er hebben in de zin van artikel 2:381 lid 3 BW in 2022 geen van betekenis zijnde transacties plaatsgevonden tussen de stichtingen. In 2023 heeft Naturalis de specifiek geoormerkte subsidie van het Ministerie van OCW (k € 338) aan de Stichting Japanmuseum SieboldHuis overgemaakt.

## 11.12 Toelichting exploitatierekening

### Publieksinkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Kaartverkoop	5.260	3.775	4.773
Overige publieksinkomsten:			
Opbrengst winkel	1.143	500	1.158
Opbrengst arrangementen en verhuur	239	150	165
	<b>6.642</b>	<b>4.425</b>	<b>6.096</b>

Met 508.471 bezoekers (waarvan 472.143 betalend) heeft Naturalis in 2023 weer een nieuw record gerealiseerd. De opbrengsten arrangementen en verhuur tonen een stijgende lijn, terwijl de winkel opbrengsten vergelijkbaar zijn met 2022.

Vergeleken met de begroting is de realisatie veel hoger. De begroting is conservatief opgesteld in 2022 door de onzekerheid n.a.v. de coronapandemie.

### Overige directe inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Sponsoring	51	100	51
Verkoop museumkaarten	11	500	557
Opbrengst Geolab Utrecht	19	-	55
Overige directe opbrengsten	254	175	183
	<b>335</b>	<b>775</b>	<b>846</b>

Vanaf 2023 wordt in de jaarrekening alleen de provisie inkomsten voor Naturalis voor de verkoop van museumjaar-kaarten vertoont en niet de verkoopwaarde van de kaart zelf. Dit omdat Naturalis in feite een verkooppunt is voor de Stichting Museumkaart. De vergelijkende cijfers uit 2022 zijn niet aangepast.



In 2023 is in het kader van de Geolab faciliteit in Utrecht met de partners overeengekomen dat de taken voor het beheer van deze faciliteit volledig bij Universiteit Utrecht komt te liggen. Ultimo 2023 is de bestemde reserve overgemaakt aan Universiteit Utrecht. *Bestemmingsreserve Geolab Utrecht* (zie Eigen Vermogen).

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

#### Indirecte inkomsten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Inkomsten uit parkeren	483	330	440
Overige indirecte opbrengsten	709	490	587
Afwikkeling claim ULC-Kuijpers	1.084	-	-
	<b>2.276</b>	<b>820</b>	<b>1.027</b>

De indirecte inkomsten waren in 2023 hoger door de afwikkeling van de claim Kuijpers. Naturalis heeft vanuit deze claim incidentele baten ontvangen, deze worden ingezet om de werkplekken in het gebouw te verbeteren. Het hoog aantal bezoekers in 2023 heeft bijgedragen aan hogere inkomsten uit hogere overige indirecte opbrengsten (o.a. de pachtovereenkomst met Vermaat).

#### Private middelen

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Private middelen - Particulieren	8	-	15
Private middelen - Bedrijven	6	-	24
Private middelen - Private fondsen	1.785	971	2.284
Private middelen - Goede doelenloterijen	1.152	680	1.166
	<b>2.951</b>	<b>1.651</b>	<b>3.489</b>

Naturalis verantwoordt bij de private fondsen vooral 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.

De goede doelenloterijen omvat een jaarlijkse reguliere bijdrage (k € 300 en vanaf 2023 opgehoogd met k € 150) en opbrengsten van de geormerkte werving van de VriendenLoterij (k € 591).

#### Subsidies OCW/EK en OCW/OWB

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Regeling specifiek cultuurbeleid (publieksactiviteiten)	10.271	9.641	9.641
Regeling specifiek cultuurbeleid (publieksactiviteiten) SieboldHuis	338	317	317
Erfgoedwet onderdeel huisvesting	12.253	10.520	11.860
Vrijgevallen deel niet bestede nieuwbouw	233	-	233
Niet bestede huisvestingssubsidie	-2.250	-	-1.868
Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	3.677	3.451	3.451
Kaderregeling exploitatiesubsidie onderzoek en wetenschap	8.237	7.469	7.291
	<b>32.759</b>	<b>31.398</b>	<b>30.925</b>

De vergelijkende cijfers 2022 zijn aangepast voor het deel wat betrekking heeft op de huisvestingssubsidie. Deze aanpassing is toegelicht bij de kortlopende schulden en heeft betrekking op de vooruitontvangen subsidie (kasschuif) in 2018. In 2023 valt het tweede bedrag (€ 4 mln.) van de kasschuif vrij en is toegevoegd aan de subsidie erfgoedwet onderdeel huisvesting.

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 verantwoordt bij de incidentele publieke subsidies (€ k 248).

### Incidentele publieke subsidies

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten			3.371
Bijdragen NWO en NWO-gelieerde instellingen	2.975	2.697	-
Bijdragen Europese Unie	2.871	2.640	-
Bijdrage Nationale overheden	306	299	-
CollAction	42	-	-
RVO Matching	271	-	-
NLBIF Projecten	248	-	-
Investeringsubsidies	12	-	-
Leiden City of Science	-	-	290
RAOCCC OCW subsidie COVID-19	-	-	1.016
RAOCCC OCW subsidie COVID-19 SieboldHuis	-	-	79
	<b>6.725</b>	<b>5.636</b>	<b>4.756</b>

Overige incidentele publieke subsidies betreft vooral de opbrengsten van lopende en afgeronde onderzoeks-, onderwijs- en infrastructuurprojecten gefinancierd met publieke projectsubsidies (o.a. NWO en EU). Deze bedragen zijn lastig te begroten. De toekenning van nieuwe projecten zijn onzeker en worden gedurende het lopend jaar toegekend. In 2023 is de vastlegging van deze projecten in het boekhoudpakket systeem aangepast waardoor het inzicht is vergroot.

Naturalis heeft op basis van de subsidieregeling Matching Horizon Europe een vergoeding ontvangen voor de matchingskosten. Deze vergoeding wordt bepaald door de toegekende Horizon Europe projecten. Deze bijdrage wordt op basis van de looptijd en toekenning van de projecten aan een boekjaar toegekend.

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 2023 zijn er tien nieuwe projecten van start gegaan.

In 2023 is het project CollAction van start gegaan, dit is een subsidie vanuit het ministerie van OCW om de beheers- en behoudsachterstanden bij Collectie te kunnen oplossen.

**Personeelslasten**  
(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Lonen, salarissen en sociale lasten			
Lonen en salarissen	19.023	19.157	16.449
Sociale lasten	3.145	3.167	2.671
Pensioenpremies	2.075	2.090	1.833
Overige personele lasten			
Personeel niet in loondienst	2.819	775	2.384
Overige personeelslasten	746	656	626
	<b>27.808</b>	<b>25.845</b>	<b>23.963</b>

In 2023 zien we de lonen, salarissen en sociale lasten stijging. Deze stijging wordt veroorzaakt door een drietal ontwikkelingen: als gevolg van de CAO stijging in 2023; het invullen van vacatures die wat langer onvervuld zijn gebleven en de groei van onze activiteiten binnen de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden.

Het aandeel personeel dat is aangesteld op onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten gefinancierd door derden bedraagt 21%.

In 2023 is aanzienlijk meer uitgegeven aan personeel niet in loondienst dan oorspronkelijk begroot. Van dit bedrag was 17% gerelateerd aan de inzet van uitzendkrachten, 11% aan de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, 11% aan de inzet van ZZP'ers en 68% aan overige externe inzet. Deze laatste categorie omvat onder andere activiteiten die zijn uitbesteed. Deze kosten worden opgenomen als personeelslasten, omdat de aansturing ervan wel wordt verricht door medewerkers in loondienst.

**Wet Normering Topinkomens**

Conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector worden de inkomens van de topfunctionarissen openbaar gemaakt. De bezoldiging in 2023 van de algemeen directeur de heer Edwin van Huis bedroeg € 222.500.

De algemeen directeur was gedurende het boekjaar voor onbepaalde tijd, fulltime in dienst van de stichting.

Het voor Naturalis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000.

	2023 Edwin van Huis	2022 Edwin van Huis
Functiegegevens	Algemeen directeur	Algemeen directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 204.388	€ 178.638
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 18.112	€ 16.136
Subtotaal	€ 222.500	€ 194.774
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000	€ 216.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 222.500</b>	<b>€ 194.774</b>

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

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
Arjen Dorland	Voorzitter
Anna Chernilovskaya	Lid
Melanie Maas Geesteranus	Lid
Peter de Ruiter	Lid
Kim Smit	Lid
Robert-Jan Smits	Lid
Cynthia de Witt Wijnen - Guman	Lid
Taco Zimmerman	Lid

### Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Onderhoud gebouwen en terreinen	2.362	2.166	1.285
Huur	896	901	892
Schoonmaakcontract	1.004	786	864
Energiekosten	1.118	1.520	1.464
Belastingen en heffingen	251	441	477
Overige kosten	268	205	317
	<b>5.899</b>	<b>6.019</b>	<b>5.299</b>

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting. De hoge energielasten van 2022 zijn in 2023 weer enigszins afgenomen. In 2023 is een voorziening van € 1,6 miljoen opgenomen voor investeringen in gebouwen en terreinen.

### Afschrijvingen

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Gebouwen en terreinen	3.600	3.600	3.575
Inventaris	832	800	760
Tentoonstellingen	956	800	793
Laboratoriumapparatuur	495	300	53
	<b>5.883</b>	<b>5.500</b>	<b>5.181</b>

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

### Aankopen

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Overige aankopen collectie	-	-	125

### Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Kosten onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurele projecten	-	-	5.276
Verzekeringen	208	190	185
Reis- en verblijfskosten	793	730	173
Informatie en communicatietechnologie	1.734	1.700	1.552
Laboratoriumkosten	852	1.060	290
Kosten Museumkaart	-	470	462
Publiciteit en voorlichting	407	400	405
Advieskosten	270	160	650
Drukwerk, lidmaatschappen en abbonementen	515	230	410
Inkoop winkel en arrangementen	657	600	597
SieboldHuis	338	310	396
Accountant	126	55	65
NLBIF Projecten	225	-	-
Overige materiële lasten	3.423	2.791	2.644
	<b>9.548</b>	<b>8.696</b>	<b>13.105</b>

In 2023 worden de financiële mutaties voor de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructu-  
rele projecten gefinancierd door derden direct verwerkt in de winst-en verliesrekening.  
Hierdoor vervalt de post 'kosten projecten'.

De meeste gerealiseerde lasten tonen een vergelijkbaar beeld als 2022. Een tweetal posten, reis- en verblijfskosten en laboratoriumkosten, zijn wel gestegen. In 2022 was nog sprake van restricties voor reizen in het kader van de coronapandemie- in 2023 zien we dat herstellen. Hierdoor was het mogelijk om meer onderzoek te doen op verschillende locaties. Het herstel van de activiteiten bij de onderzoeks-, onderwijs- en infrastructurale projecten gefinancierd door derden zorgt ook voor meer labwerk.

De inkoopkosten van museumkaarten zijn niet meer als inkopen zichtbaar, omdat Naturalis in feite een verkooppunt is voor de Stichting Museumkaart. De omzet voor Naturalis bestaat daarom slechts uit de provisie. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor niet aangepast.

Het geormerkte deel bedoeld voor het SieboldHuis en voor de NLBIF subsidie voor projecten worden als een aparte kostenpost weergegeven. In 2023 is de OCW subsidie voor het SieboldHuis overgemaakt en zijn in het kader van NLBIF tien nieuwe projecten gestart.

### Saldo rentebaten/-lasten

	2023 realisatie	2023 begroot	2022 realisatie
Rentebaten	910	-	94
Rentelasten	(623)	(646)	(644)
	<b>287</b>	<b>(646)</b>	<b>(550)</b>

In 2023 zijn de financiële markten wat hersteld en ontvangt Naturalis weer rente op saldo's op de banktegoeden. Het grootste deel van de rentelasten heeft betrekking op de lening van het Ministerie van Financiën.

### Ondertekening bestuursverslag en jaarrekening

Leiden, 16 april 2024

#### Het bestuur

Edwin van Huis  
Algemeen directeur

#### De raad van toezicht

Arjen Dorland  
Anna Chernilovskaya  
Peter de Ruiter  
Diederik Samson

Kim Smit  
Robert-Jan Smits  
Cynthia de Witt Wijnen – Guman  
Taco Zimmerman



