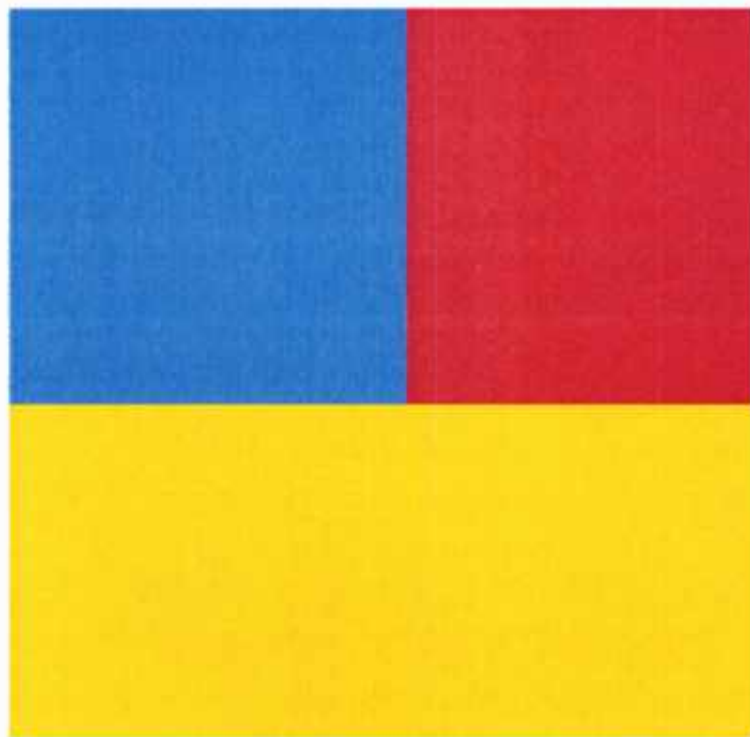


Visitatierapport

2024

Naturalis Biodiversity Center



Voorwoord

Voor u ligt het rapport met de bevindingen van de museumvisitatiecommissie van Naturalis Biodiversity Center 2024. Terwijl de storm Ciarán om het prachtige museumgebouw raasde, voerden wij open gesprekken met diverse vertegenwoordigers van dit nationale instituut voor biodiversiteit. Wij hebben Naturalis leren kennen als een bevlogen instituut. De medewerkers zijn opvallend enthousiast. In deze tijd waarin het belang van het beschermen van biodiversiteit steeds breder erkend wordt door burgers, overheden én bedrijfsleven, beschouwt onze commissie Naturalis' omvangrijke fysieke collectie, het excellente onderzoek én het populaire museum als een onmisbaar instrument om kennis over biodiversiteit te vergaren en verspreiden. Naturalis' talrijke initiatieven om de internationale onderzoeksinfrastructuur voor biodiversiteit te versterken, passen daar uitstekend bij.

Op de visitatiedag werd bekend dat Naturalis een meerjarige subsidie zal ontvangen uit de eerste financieringsronde voor Faciliteiten Toegepast Onderzoek. Dit nieuws is tekenend voor Naturalis' succes in het verwerven van financiering voor prestigieuze onderzoeksprojecten. Het voedt echter ook onze zorg: *als dit ambitieuze instituut maar niet aan zijn eigen succes ten onder gaat*. Er zijn namelijk drie structurele tekortkomingen in de financiering van Naturalis. Deels zijn die het gevolg van historische weeffouten.

Ten eerste ontvangt Naturalis geen structurele loon- en prijsbijstelling van de eerste geldstroom, de OWB-subsidie voor zijn onderzoek en onderwijs. Ten tweede ontvangt Naturalis structureel een te lage subsidie voor collectiebeheer. Dit heeft geleid tot oplopende achterstanden in het onderhoud van de collectie en tot bezuinigingen op de overhead van Naturalis. Ten derde was het instituut de afgelopen jaren zeer succesvol in het verkrijgen van financiering voor wetenschappelijke projecten, terwijl zulke subsidies vrijwel nooit de volledige overheadkosten dekken. Daardoor is de omvang van de ondersteunende en uitvoerende diensten van Naturalis uit balans. Dit creëert druk op ondersteunende functies. Er worden zelfs inkomsten uit het museum overgeheveld naar de Sector Onderzoek & Onderwijs en de Sector Collectie. Het is cruciaal dat er een structurele oplossing gevonden wordt voor deze kwesties. Onze commissie vraagt hiervoor de aandacht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Graag bieden wij dit visitatierapport niet alleen aan de demissionair staatssecretaris van Cultuur en Media aan, maar ook aan de demissionair minister van OCW. Dit omdat Naturalis niet alleen een gewaardeerd rijksmuseum is, maar ook een onderzoeksinstelling van importantie. Wij danken de directie en medewerkers van Naturalis voor de hartelijke ontvangst en de openhartige gesprekken. Onze commissie hoopt dat dit visitatierapport behulpzaam zal zijn bij het maken van strategische keuzes voor de toekomst van dit bijzondere rijksmuseum.

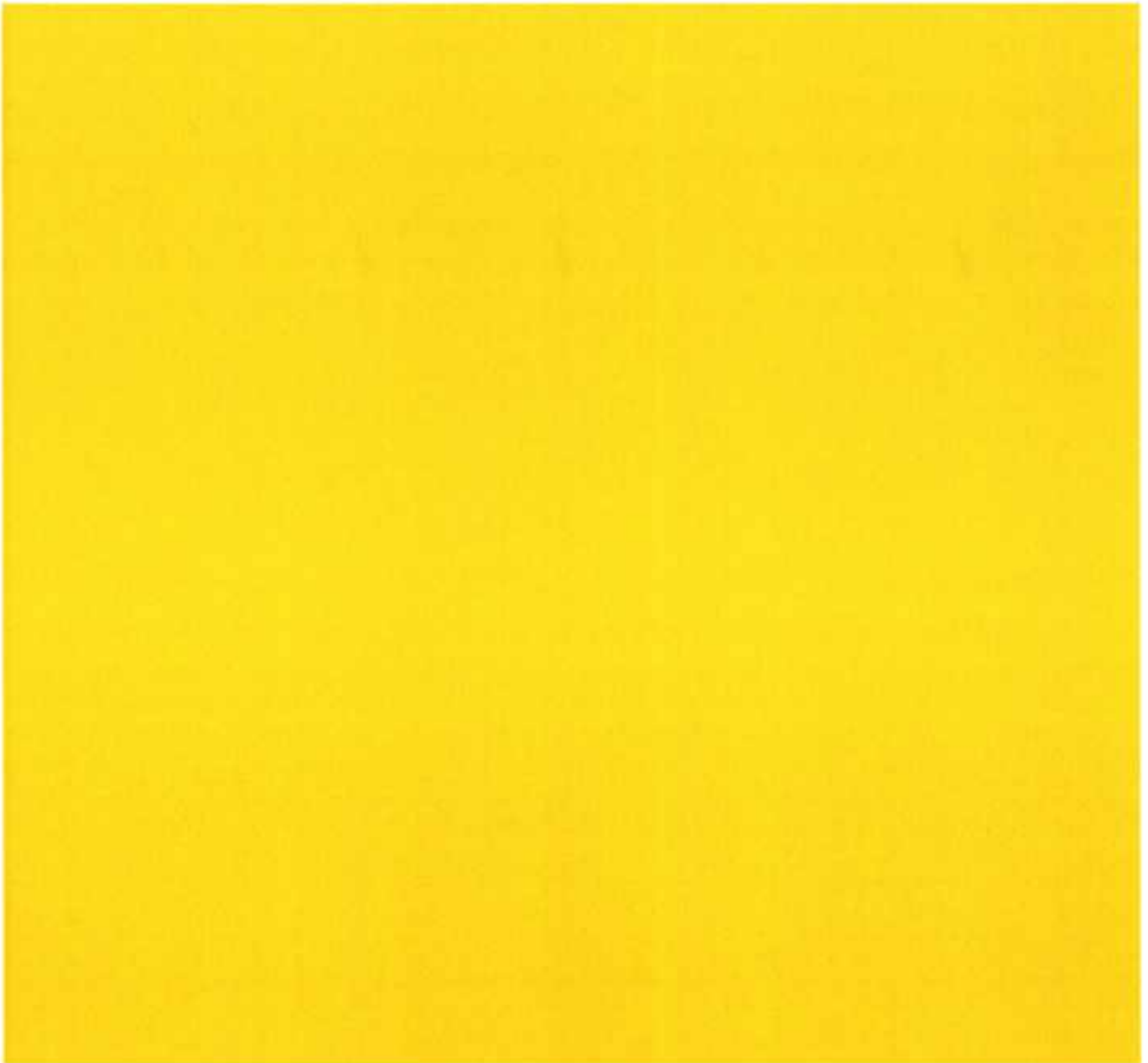
mr. dr. Ton Rombouts, voorzitter.
Januari 2024

Inhoudsopgave

	1
Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Samenstelling van de visitatiecommissie	5
1.3 Werkwijze van de visitatiecommissie	6
1.4 Positie van Naturalis in het museale veld	7
Hoofdstuk 2 — Bevindingen	9
2.1 Missie, visie en strategie	9
2.2 Maatschappelijke profilering	9
2.3 Museum, educatie en public engagement	11
2.4 Collectie en digitale biodiversiteitsinformatie	13
2.5 Wetenschappelijke activiteiten	14
2.6 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	15
2.7 Governance, organisatie en personeelszaken	16
Hoofdstuk 3 — Conclusies en aanbevelingen	19
3.1 Kwaliteit	19
3.2 Maatschappelijke relevantie	19
3.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie	20
3.4 Aanbevelingen	22
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	25
4.1 Afkortingen en begrippen	25
4.2 Programma visitatiedag met gesprekspartners	28

Hoofdstuk 1

— Inleiding



Hoofdstuk 1

— Inleiding

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

Sinds 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea (hierna: rijksmusea) via de Erfgoedwet gesubsidieerd voor hun wettelijke taak om de rijkscollectie te beheren. Eén van die musea is het nationaal natuurhistorisch museum dat ingebed is in Naturalis Biodiversity Center (hierna: Naturalis). In de Erfgoedwet is vastgelegd dat de rijksmusea zich eens per vier jaar moeten laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is de opdrachtgever van deze visitaties.

De Museumvereniging heeft in opdracht van de minister van OCW en in samenspraak met de Kring van Rijksmusea een visitatiekader ontwikkeld voor de periode 2021-2024. In dit visitatiekader worden de doelen, achtergrond en inrichting van het visitatieproces beschreven. De Raad voor Cultuur heeft vervolgens advies uitgebracht over het visitatiekader. Na afstemming met het ministerie van OCW is het 'Visitatiekader Rijksgesubsidieerde musea' in 2020 door de minister vastgesteld (zie bijlage 4.1). Het visitatiekader beschrijft twee doelen van de periodieke visitaties. Ten eerste zijn de visitaties instrumenten waarmee de rijksmusea verantwoording af kunnen leggen aan hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving. Ten tweede bevorderen de visitaties de interne kwaliteitsontwikkeling van de rijksmusea. Het is namelijk essentieel dat de rijksmusea kritisch blijven op hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie.

Tijdens de visitaties wordt op een niveau dat afdelingen en activiteiten overstijgt, over een langere periode en toekomstgericht, gekeken naar het functioneren van de rijksmusea en hun ambities voor de toekomst. Het is de bedoeling dat de visitatiecommissies een integrale kwalitatieve beoordeling geven van de manier waarop de rijksmusea hun taken en maatschappelijke doelen opvatten en realiseren. Het accent ligt daarbij op drie criteria: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit.

1.2 Samenstelling van de visitatiecommissie

Net als de andere visitatiecommissies in de visitatieronde 2021-2024 is de museumvisitatiecommissie van Naturalis op maat samengesteld, rekening houdend met de aard en speerpunten van dit rijksmuseum. De voorzitter is benoemd door de minister van OCW. De commissieleden zijn door de voorzitter geselecteerd in overleg met de secretaris. Twee commissieleden zijn door Naturalis zelf voorgedragen. Bij het samenstellen van de commissie is gezocht naar de competenties die in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd moeten zijn: bestuur en governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie. Daarnaast is voor Naturalis aanvullende expertise gezocht op het gebied van natuurhistorische collecties, wetenschappelijk onderzoek, wetenschapscommunicatie, internationale samenwerking en grootschalige data infrastructuur. Gelet hierop zijn de volgende commissieleden geselecteerd (in alfabetische volgorde):

- Dhr. Michiel Buchel, voormalig directeur van NEMO Science Museum;
- Prof. dr Margriet van der Heijden, deeltijdhoogleraar wetenschapscommunicatie Eindhoven University of Technology;
- Prof. dr. Barend Mons, hoogleraar Biosemantiek bij het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR);

- Drs. ing. Angelique Penners - Wouters, voormalig Director Operations bij Jheronimus Academy of Data Science, thans algemeen directeur bureau bij Ons Middelbaar Onderwijs (OMO);
- Mr. dr. Ton Rombouts, **voorzitter**, voormalig burgemeester van 's Hertogenbosch en Lid van de Eerste Kamer;
- Steph Scholten, MA, directeur The Hunterian at the University of Glasgow (Verenigd Koninkrijk);
- Prof. dr. Gerard van der Steenhoven, voormalig directeur Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI), thans buitengewoon adviseur ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en deeltijdhoogleraar klimaatverandering Universiteit Twente.

Alle leden van de visitatiecommissie voldoen aan het profiel zoals geformuleerd in het visitatiekader en hebben door middel van een onafhankelijkheidsverklaring bevestigd geen belang bij het gevisitteerde museum te hebben. Professor Mons heeft daarbij de kanttekening geplaatst dat hij nauw samenwerkt met Naturalis, maar dat dit een onafhankelijke kritische beoordeling niet in de weg staat. De commissie werd ondersteund door een onafhankelijk wetenschappelijk secretaris, dr. Linda van den Berg.

1.3 Werkwijze van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ontving begin oktober 2023 de volgende documenten:

- Het visitatiekader;
- Een zelfevaluatie rapport, waarin Naturalis reflecteerde op zijn doelstellingen, activiteiten, resultaten en toekomstplannen;
- Bijlagen bij het zelfevaluatie rapport, waaronder statuten, het strategisch plan 2021-2024, meerjaren-onderhoudsplan, collectieplan, verslag van achterstanden in het collectiebeheer, de resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek, personeelscijfers, jaarverslagen, de resultaten van bezoekers-onderzoeken, het rapport van de visitatiecommissie die het wetenschappelijk onderzoek van Naturalis in de periode 2014-2019 beoordeeld heeft, en rapportages van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed.

Een aantal commissieleden heeft het museum zelfstandig *in cognito* bezocht in de weken voorafgaand aan de visitatiedag. Daarnaast is de visitatiecommissie drie keer bij elkaar gekomen:

- 11 oktober 2023: online vergadering van één uur om kennis te maken en het visitatiekader te bespreken;
- 26 oktober 2023: bijeenkomst bij Naturalis, bestaande uit een twee uur durende begeleide rondleiding door het museum, enkele laboratoria en de collectietoren, en aansluitend een twee uur durende besloten vergadering over de eerste indrukken die de leden opgedaan hadden bij het lezen van de stukken;
- 2 november 2023: visitatiedag, waarop de commissie inhoudelijke gesprekken voerde met vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht, de directie en medewerkers uit alle geledingen van Naturalis. Het programma van de visitatiedag is in onderling overleg samengesteld door Naturalis en de voorzitter en secretaris van de visitatiecommissie (zie bijlage 4.2).

Aan het eind van de visitatiedag gaf de voorzitter van de visitatiecommissie na kort onderling beraad een samenvatting van de voorlopige beoordeling en voorgenomen aanbevelingen. Hierbij waren de directie en een aantal medewerkers van Naturalis aanwezig. Een concept van dit visitatierapport is op 15 december 2023 aan Naturalis voorgelegd ter correctie van feitelijke onjuistheden en een reactie. Onjuistheden zijn daarna gecorrigeerd. De inhoudelijke reactie van Naturalis wordt samen met dit rapport aangeboden aan de demissionair staatssecretaris van Cultuur en Media en de demissionair minister van OCW.

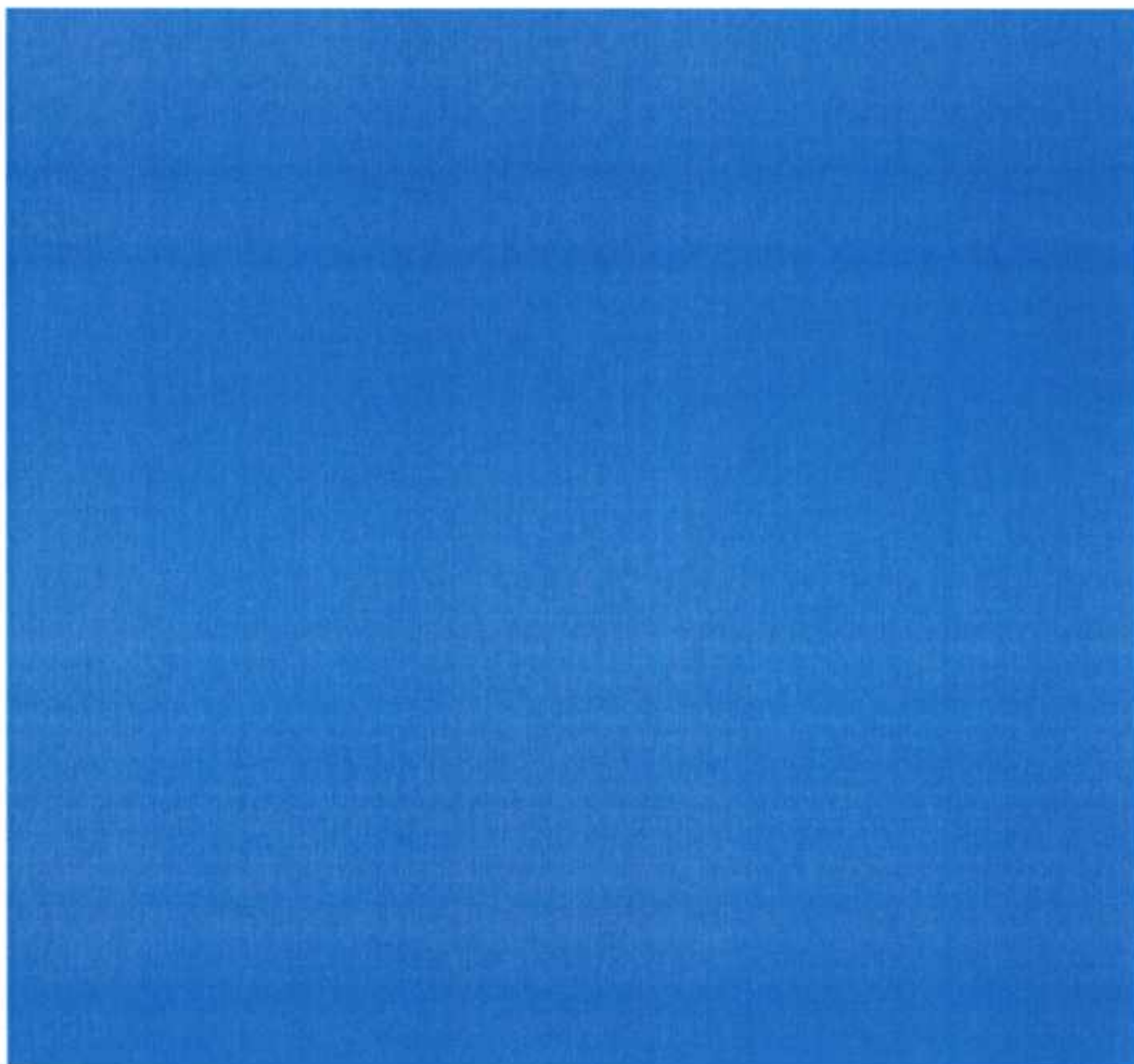
1.4 Positie van Naturalis in het museale veld

Naturalis Biodiversity Center profileert zichzelf als het nationale instituut voor biodiversiteit. Naturalis is naast nationaal natuurhistorisch museum en beheerder van de natuurhistorische rijkscollectie ook nationaal onderzoeksinstituut voor biodiversiteit. De hiermee samenhangende taken (beheer van de rijkscollectie, publiekstaak en onderzoekstaak) zijn wettelijk vastgesteld of in specifieke regelingen vastgelegd. Dat geeft Naturalis een unieke positie in het museale veld. Het huidige instituut werd in 2010 opgericht door het samenvoegen van het Nationaal Herbarium Nederland, het Zoölogisch Museum Amsterdam en het voormalige Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis. Met de verhuizing naar een nieuw pand in 2019 werden de kantoren, onderzoeksfaciliteiten, het museum en het grootste deel van de collectie op één locatie in Leiden verzameld. Naturalis is een van de grotere rijksmusea, met in 2022 een personeelsbestand van 557 fte waarvan 305 fte in loondienst en de rest gastmedewerkers, gastonderzoekers, vrijwilligers en correspondenten. Om zijn missie te bereiken, zoekt het instituut actief de samenwerking op met andere musea, kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties in Nederland en daarbuiten.

In deze visitatie staan de collectie- en publiekstaak van Naturalis centraal. De onderzoekstaak is eind 2020 door een andere visitatiecommissie geëvalueerd volgens het zogenaamde Strategy Evaluation Protocol (SEP) van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Universiteiten van Nederland (UNL). Wij hebben ons bij deze visitatie met name gericht op de periode 2019-2022. Waar we in dit rapport 'wij' schrijven, bedoelen we onze visitatiecommissie. Met 'nu' bedoelen we ten tijde van de visitatiedag. Met 'Naturalis' bedoelen we 'Naturalis Biodiversity Center'. Als we 'het museum' schrijven bedoelen we het voor het publiek toegankelijke museum van Naturalis Biodiversity Center. Om de leesbaarheid van dit rapport te bevorderen, hebben we in bijlage 4.1 een lijst van afkortingen en begrippen opgenomen.

Hoofdstuk 2

— Bevindingen



Hoofdstuk 2

— Bevindingen

2.1 Missie, visie en strategie

Naturalis' missie is om hoogwaardige kennis over biodiversiteit te genereren en die te verspreiden onder een breed publiek. Daarmee wil Naturalis mensen uit brede lagen van de bevolking bewust maken van het belang van het beschermen van biodiversiteit. Om iets tegen klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit te kunnen doen, zijn volgens Naturalis wetenschappelijke kennis en oplossingen nodig én een breed maatschappelijk bewustzijn van het probleem. Het instituut voelt het daarom als zijn plicht om *'gids te zijn op weg naar een duurzame toekomst'*. De missie en visie zijn voelbaar in het hele instituut: van het mooie duurzame gebouw, tot de gedreven medewerkers en het indrukwekkend brede palet aan publieksactiviteiten van Naturalis. Onze commissie plaatst wel kanttekeningen bij de ambitie om een gids te zijn op weg naar een duurzame toekomst. We bespreken dit punt en andere aspecten van de maatschappelijke profilering van Naturalis in paragraaf 2.2.

2.2 Maatschappelijke profilering

Activerende rol

Naturalis wil niet alleen kennis over biodiversiteit genereren en verspreiden, maar óók bijdragen aan het debat over het gewenste beleid hierover. Dat doet het instituut door in zowel de media als de beleidsomgeving aandacht te vragen voor de gevaren van de wereldwijde afname van de biodiversiteit. Bovendien wil Naturalis burgers inspireren en aanzetten tot gedragsverandering. Tijdens de visitatiedag werd ons duidelijk dat Naturalis intern genuanceerde discussies voert over de invulling van zijn activerende rol richting de maatschappij. Belanghebbenden vinden het passend als Naturalis een actievere maatschappelijke rol inneemt, zo blijkt ook uit de zelfrapportage. Het instituut wil graag maatschappij-sensitief opereren. Naturalis ziet kansen om bewustwording te creëren bij zijn bezoekers, inclusief mensen die normaal gesproken minder met het onderwerp biodiversiteit in aanraking komen. De grote educatieve afdeling van Naturalis draagt hier graag aan bij, waarbij de natuurlijke autoriteit die musea hebben, benut kan worden.

Naturalis ziet het bieden van handelingsperspectief als de juiste middenweg tussen activisme en neutraliteit en is nog enigszins zoekende naar manieren om daar vorm aan te geven. Ervaringen uitwisselen binnen het instituut en met collega-instituten zal hopelijk helpen om de juiste balans te vinden. Daarbij adviseren wij: (1) activatie is goed, maar blijf weg van activisme en (2) zoek samenwerking met andere kennisinstellingen die met vergelijkbare uitdagingen te maken hebben, zoals het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI), Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en NEMO Science Museum. Naturalis kan daarbij ook gebruik maken van zijn lidmaatschap van het netwerk van rijkskennisinstellingen en planbureaus, RKI. Ook samenwerking met Naturalis' partners in BiodiversityXL ligt voor de hand.

Voorbeeldfunctie

In de programmering en de inrichting van het museum kiest Naturalis nadrukkelijk voor de doelgroep families en scholen. Via de emotie wil Naturalis deze groep aan zich binden en bewust maken van het belang van biodiversiteit. Wij krijgen de indruk dat het museum slaagt in de opzet om verwondering over de natuur over te brengen en om een deel van de bezoekers bewust te maken van het belang van biodiversiteit. De boodschap

dat er een biodiversiteitscrisis gaande is, wordt echter niet direct duidelijk bij een bezoek aan het museum. Dit is ook een lastige boodschap want de doelgroep bezoekt het museum vooral om 'een gezellig en leerzaam dagje uit' te zijn, inclusief lekker eten in het restaurant en souvenirs kopen in de museumwinkel. Verhalen over de snelle achteruitgang van de biodiversiteit waar het consumptiegedrag van mensen in de Westerse wereld een grote rol bij speelt, sluiten daar op het eerste gezicht niet naadloos bij aan. Naturalis worstelt nog met het vinden van een balans tussen het aantrekken van een brede groep mensen en het trouw aan de eigen missie voorleven van duurzaam gedrag. Er is wel gekozen voor een vegetarisch menu in het museumrestaurant en voor een aanbod van duurzame artikelen in de museumwinkel.

In dit kader is het ook belangrijk om zorgvuldig en strategisch om te gaan met partnerschappen met het bedrijfsleven; denk bijvoorbeeld aan de samenwerking met een grote supermarktketen. Samenwerken met bedrijven kan kansen bieden, bijvoorbeeld om een groot publiek te bereiken. Er zijn ook kansen om bedrijven te helpen om te voldoen aan de wettelijke eisen op het gebied van klimaat, natuur en biodiversiteit; om input te leveren op de voor bedrijven verplichte biodiversiteitsrapportages; of om ze te motiveren om voor biodiversiteits-vriendelijke oplossingen te kiezen. Wellicht zijn er ook mogelijkheden om bedrijven mee te laten betalen aan de cruciale collectie en infrastructuur van Naturalis. Naturalis werkt al volop samen met het bedrijfsleven en probeert daarbij weloverwogen keuzes te maken. Waarachtig, trouw aan de eigen missie. Onze commissie benadrukt dat daarbij duidelijke afspraken nodig zijn om de onafhankelijkheid en reputatie van Naturalis te beschermen: houd bedrijven op 'arm's length distance'.

Wij zijn van mening dat Naturalis zonder terughoudendheid kan wijzen op de grote achteruitgang in de biodiversiteit en alle maatschappelijk gevaren die daarmee samenhangen. Deze boodschap kan alleen overtuigend gebracht worden als biodiversiteit en duurzaamheid in alle uitingen van Naturalis meegenomen wordt als afweging, en dus bijvoorbeeld óók in de afweging om al dan niet met bepaalde bedrijven samen te werken of bij het benoemen van nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Wij moedigen Naturalis aan om het interne gesprek over de voorbeeldfunctie voort te zetten en hierbij samen op te trekken met andere organisaties die voor dezelfde uitdaging staan. Dat kunnen organisaties binnen de museumsector zijn (bijvoorbeeld het Natural History Museum London met het Generation Hope-initiatief) of daarbuiten (bijvoorbeeld Frontiers Youth en V-fonds).

Koloniale oorsprong van de collecties

In de zelfevaluatie en tijdens de gesprekken op de visitatiedag gaf Naturalis blijk van een beperkte opvatting over de hedendaagse doorwerking van de koloniale geschiedenis van een deel van de collectie. Naturalis lijkt weinig betekenis toe te kennen aan het feit dat de samenstelling en bestudering van de collectie mensenwerk is, en dus een fundamenteel cultuurhistorisch karakter heeft, naast het natuurwetenschappelijke karakter. Diepere reflectie hierop is van belang voor Naturalis om zich effectief te kunnen positioneren in hedendaagse debatten. Dit bleek duidelijk in de publieke discussie over de repatriëring van de fossielen van de Javamens (Dubois), die in zekere mate negatief op Naturalis afstraalde.

Zo is er bijvoorbeeld ook fundamentele discussie mogelijk en wellicht noodzakelijk over de manier waarop taxonomie (Linnaeus) vanuit het Verlichtingsdenken het vrijwel exclusieve kader geworden is om betekenis te geven aan de collectie. Daarmee is er wellicht te weinig ruimte voor andere vormen van begrip en betekenisgeving van natuurbeheer- en behoud, zoals die voorkomen in diverse herkomstgebieden van de collectie. Wellicht is ook meer expliciete studie en erkenning van de personen in herkomstlanden die een belangrijke rol gespeeld hebben bij de vorming van de collectie een manier om betekenis te geven aan het cultuurhistorische karakter van de collectie. Wij zijn van mening dat het miskennen van dit fundamentele onderdeel van de identiteit van Naturalis niet alleen onjuist is, maar ook een gemiste kans om verhalen te vertellen die een veel bredere doelgroep aanspreken dan het museum nu doet. Overigens worden in het boek

‘Van onschatbare waarde, 200 jaar Naturalis’ wél verhalen verteld die hierbij aansluiten. Wij adviseren om tot een visie op dit onderwerp te komen die meer recht doet aan de belangen van de voormalige koloniën. Meer aandacht hiervoor zou expliciet opgenomen moeten worden in Naturalis’ strategie voor de toekomst.

2.3 Museum, educatie en public engagement

Museum

Het vernieuwde museum heeft op 31 augustus 2019 de deuren geopend. In lijn met de missie en visie van Naturalis zijn de vaste tentoonstellingen opgezet om mensen enthousiast te maken over de natuur. Het museum wijkt daarbij bewust af van de manier van presenteren die van oudsher gebruikelijk is in natuurhistorische musea. In plaats van een indeling die bezoekers leert over de systematiek van het dieren- en plantenrijk heeft Naturalis een thematische zalenindeling gekozen om bezoekers te tonen hoe mooi en beschermwaardig de natuur is. Hiermee wil het museum nieuwsgierigheid wekken, bewustzijn creëren en verbinding maken.

In de periode van september 2019 tot en met december 2022 heeft het museum ondanks de coronapandemie 1,6 miljoen bezoekers ontvangen. Deze bezoekers waardeerden het museum met een gemiddeld rapportcijfer van 8,4. De tevredenheid over de vriendelijkheid van medewerkers is hoog. Bezoekers vinden het museum indrukwekkend en interessant, zo blijkt uit bezoekersonderzoek. In 2020 won Naturalis de publieke BankGiro Loterij Museumprijs en in 2021 de European Museum of the Year Award.

Naturalis verwacht de komende jaren minder bezoekers te kunnen trekken omdat het effect van de opening van het nieuwe gebouw uitgewerkt zal zijn. Op basis van de behaalde successen ziet onze commissie geen reden om pessimistisch te zijn over de bezoekersaantallen in de nabije toekomst. Het beschermen van biodiversiteit zal onverminderd actueel blijven. Groei in bezoekersaantallen is met name mogelijk door meer bekendheid bij bezoekers uit andere provincies en door het aantrekken van andere doelgroepen, bijvoorbeeld via tijdelijke tentoonstellingen.

Doelgroepen en diversiteit

Het museum richt zich nadrukkelijk op de doelgroepen families en scholen. Voor deze doelgroepen is ‘een gezellig en leerzaam dagje uit’ het primaire doel van het museumbezoek. Naturalis probeert een breed familiepubliek te bereiken, inclusief mensen die normaal gesproken niet vaak in musea komen. Deze ambitie blijkt onder meer uit de thematische presentatie van de collectie, met thema’s die voor ieder mens herkenbaar zijn, zoals ‘de dood’ en ‘de verleiding’. Bij de inrichting is geprobeerd om sociale interactie te stimuleren. De ‘Rexperience’ heeft de uitstraling van een pretparkattractie. Uit bezoekersonderzoek blijkt inderdaad dat er ten opzichte van andere musea relatief veel jongeren (scholen) en bezoekers met kinderen (families) onder de bezoekers van Naturalis zijn.

In de toekomst wil Naturalis aan de doelgroep families en scholen vasthouden. Binnen die doelgroepen wil het instituut een breder publiek bereiken dan nu, inclusief bijvoorbeeld mensen uit lagere sociaaleconomische milieus. Ook via activiteiten in wijken en online probeert het museum een breed publiek te bereiken. Met prikkelarme bezoekenavonden en een speciaal programma voor leerlingen met een fysieke en/of mentale beperking voert het museum ook een inclusief beleid. Dit sluit goed aan bij de beleidsprioriteit ‘cultuur van en voor iedereen’ van het ministerie van OCW (zie bijlage 4.1 voor een toelichting op deze beleidsprioriteiten).

Wij waarderen deze inspanningen en moedigen Naturalis aan om op deze voet door te gaan. Wij wijzen erop dat een bezoek aan Naturalis voor een gezin zonder museumkaart momenteel wel erg duur is. Er zijn binnen

Naturalis een aantal initiatieven om museumbezoek ook voor kinderen uit lage inkomensgroepen mogelijk te maken, zoals via de voorleesexpres of speciale scholenprogramma's. Wellicht zijn hier nog meer oplossingen mogelijk. Wij merken verder op dat bezoekers die meer verdieping zoeken, dit nu lang niet altijd vinden in het museum. Naturalis is zich daarvan bewust en wil dit in de toekomst aanpakken via specifieke programma's en randprogrammering.

Tijdens onze bezoeken aan Naturalis zagen we met name witte bezoekers. Hetzelfde geldt overigens voor het management van Naturalis. Op dit moment werkt Naturalis aan een tentoonstelling over Suriname. Dat biedt kansen om andere doelgroepen aan te trekken. Er zijn mensen met een Surinaamse achtergrond betrokken bij het ontwikkelen van deze tentoonstelling en er is een klankbordgroep opgericht. Wij adviseren om deze tentoonstelling aan te grijpen om in de breedte te kijken hoe Naturalis meerstemmigheid een vaste plaats kan geven in de strategie van het instituut. Wellicht kunnen er bijvoorbeeld structureel klankbordgroepen geïnstalleerd worden bij het ontwikkelen van tentoonstellingen.

Educatie

Naturalis probeert om het leren in het museum te verbinden aan leren op school, thuis, online en buiten. Er zijn programma's voor basis-, voortgezet en hoger onderwijs (in het museum), buitenschoolse activiteiten (in de wijken in de omgeving van Naturalis) en diverse onlineactiviteiten. In 2022 ontving Naturalis ruim 47.000 leerlingen in schoolverband en de online platforms kunnen met gemiddeld 1,36 miljoen bezoekers per jaar rekenen op grote belangstelling. Wij zijn onder de indruk van het brede educatieve aanbod van Naturalis en denken dat de zichtbaarheid van dit aanbod verbeterd kan worden, bijvoorbeeld bij rectoren van scholen in het hele land. Onze commissie denkt wel dat Naturalis de collectie nog beter zou kunnen exploiteren en zichtbaar maken in het museum, bijvoorbeeld door meer tijdelijke tentoonstellingen te organiseren met bijzondere items, zoals replica's van uitgestorven dieren.

Public engagement

Recent heeft Naturalis een stap gezet richting een meer invloederende en activerende rol (zie paragraaf 2.2). Doelgroepen van deze activiteiten zijn onder andere beleidsmakers en het grote publiek. Naturalis werkt hierbij samen met wetenschappers en experts van andere instellingen, bijvoorbeeld de partners van het samenwerkingsverband Biodiversity XL. Een aantal voorbeelden van public engagement-initiatieven zijn:

- De experts van Naturalis leveren informatie voor beleidsmakers via de Convention on Biological Diversity, het Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES) en de International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). Samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en IUCN-NL vormt Naturalis tegenwoordig het Nederlandse secretariaat van het IPBES.
- Voor jongvolwassenen heeft Naturalis samen met de Vrije Universiteit en Hogeschool Inholland gewerkt aan het Sapiens-initiatief op de Amsterdamse Zuidas, wat uiteindelijk niet haalbaar bleek. (Wij suggereren om te onderzoeken of de Sapiens-ervaringen gebruikt kunnen worden voor een doorstart elders.) Ook heeft Naturalis de denktank JongerenXNaturalis georganiseerd.
- Naturalis heeft samen met IUCN NL en het Deltaplan Biodiversiteitsherstel het Groene verkiezingsdebat georganiseerd voorafgaand aan de Tweede Kamerverkiezingen in 2017 en 2021.
- Naturalis betreft het grote publiek bij zijn missie via bijvoorbeeld spaaracties bij een bekende supermarkt, citizen science-initiatieven zoals de jaarlijkse Nationale Bijentelling, documentaires, campagnes en content op sociale media. Wij nodigen Naturalis uit om de outreach-activiteiten nog prikkelender te maken, met meer humor en lef, én met uitgebreider gebruik van de collectie.

Momenteel werkt Naturalis aan een overkoepelende strategie voor zijn public engagement-activiteiten. Daarbij wordt ook over de verbinding met het collectie- en onderzoeksdeel van het instituut en de verbinding met

burgers in Leiden en nagedacht. De zaal LiveScience moet het kloppend hart van public engagement worden. Onze commissie ziet hier volop kansen, bijvoorbeeld avondopenstellingen en/of rondleidingen voor deelnemers van wetenschappelijke conferenties, debatavonden, en gebruik van 'place making' (op een creatieve manier met een overkoepelend verhaal betekenis geven aan een bepaalde plaats).

2.4 Collectie en digitale biodiversiteitsinformatie

Met een actuele omvang van ruim 43 miljoen objecten is de collectie van Naturalis de omvangrijkste wetenschappelijke natuurhistorische collectie van Nederland en de meest complete referentiecollectie van de Nederlandse natuur. Ook internationaal geldt de collectie van Naturalis als vooraanstaand en is het een van de best ontsloten collecties. De collectie bevat ongeveer 180.000 type exemplaren aan de hand waarvan soorten voor het eerst beschreven zijn. Sommige collecties of objecten hebben een bijzondere historische waarde, zoals bijvoorbeeld het En Tibi herbarium. De collectie geeft inzicht in de oorsprong en evolutie van het leven op aarde, het verdwijnen van soorten, het opkomen van invasieve soorten en het aanpassen van soorten aan veranderingen in de leefomgeving door bijvoorbeeld klimaatverandering. De collectie van Naturalis is daarmee van onschatbare waarde voor de missie van het instituut.

Wij moedigen Naturalis aan om de collectie nog veel meer te gebruiken om zijn missie te realiseren. De collectie kan op een unieke manier bijdragen aan de verhalen die in het museum verteld worden. Zij kan helpen om bewustwording te creëren over de biodiversiteitsproblematiek, bijvoorbeeld via een zaal met (replica's van) uitgestorven diersoorten. Ook de wetenschappers van Naturalis kunnen nog meer gebruik maken van de collectie, zoals opgemerkt werd in de SEP-visitatie.

Collectiebeleid

Als rijksmuseum heeft Naturalis een wettelijke opdracht om de rijkscollectie zorgvuldig te behouden, beheren en verrijken. Op één laatste extern depot na, is de collectie geheel ondergebracht in de collectietoren bij het museum, die aan alle licht- en klimaateisen voldoet, en waarvan de installaties momenteel vervangen of vernieuwd worden. Om het beheer van de collectie beter te organiseren, is de Sector Collectie recent gereorganiseerd in zes teams met specifieke specialismen binnen het beheerproces. De waarde van specimens wordt beoordeeld op basis van geografische, thematische en historische criteria. Deze criteria worden vooral gebruikt voor het de-selecteren van de collecties in het depot én voor het al dan niet accepteren van privécollecties die het museum aangeboden krijgt. De collectiebeheerders gebruiken de CollectieScan-methode voor het inventariseren en prioriteren van werkzaamheden.

Voor Naturalis fungeert de collectie in de eerste plaats als een instrument voor wetenschappelijk onderzoek. De collectie stelt onderzoekers van Naturalis en daarbuiten in staat om onderzoek te doen aan biodiversiteit en daaraan gerelateerde maatschappelijk relevante vraagstukken. Dit is terug te zien in het collectiebeleid: onderdelen van de collectie worden verrijkt als dit sterke onderdelen zijn óf als deze onderdelen instrumenteel zijn voor het beantwoorden van onderzoeksvragen. In lijn met zijn missie breidt Naturalis de collectie ook voortdurend uit met nieuwe soortenmateriaal zoals een weefselbank, producten die herbruikbaar zijn voor moleculair onderzoek, ecologische monsters en aanvullende biodiversiteitsdata zoals waarnemingen en geluiden. Prioriteiten in collectiebeheer worden internationaal afgestemd en er worden gezamenlijke standaarden gebruikt, wat aansluit bij de beleidsprioriteit 'grenzeloze cultuur' van het ministerie van OCW (zie bijlage 4.1).

Achterstanden

Hoewel er wellicht nog mogelijkheden zijn tot nadere prioritering, wekt het collectieplan het vertrouwen van onze commissie. Wij delen echter wel de zorgen van Naturalis over het tempo waarin het achterstallig onderhoud van de collectie aangepakt kan worden. Er zijn namelijk urgente achterstanden in het onderhoud en beheer van de collectie. Het gaat met name om de collecties van een aantal Nederlandse universiteiten die relatief recent aan de rijkscollectie toegevoegd zijn, zonder toereikende bijbehorende middelen. Deze achterstanden bestonden al voor de samenvoeging. Het meest zorgwekkend zijn de achterstanden in de unieke en onvervangbare vloeistofcollecties, waarvoor Naturalis in 2022 uit eigen middelen een behoudsproject gestart is. De achterstanden hebben de aandacht van het ministerie van OCW, dat geld vrijgemaakt en gereserveerd heeft om de achterstanden in te halen. Bovendien is een onderzoek naar de toereikendheid van de basisfinanciering gestart. Wij concluderen dat de achterstanden verklaarbaar en goed in beeld zijn, en dat Naturalis een degelijk plan van aanpak heeft voor dit probleem. De realisatie daarvan vergt zowel een eenmalige inhaalslag, als een structurele verhoging van financiële en personele middelen; daar komen wij in paragraaf 2.6 op terug.

Digitale biodiversiteitsinformatie

Naturalis zet nadrukkelijk in op het digitaal toegankelijk maken van biodiversiteitsdata, gebruikmakend van zijn collectie. De gehele collectie is digitaal geregistreerd, waarvan 8,8 miljoen objecten op individueel niveau. Deze registratie is openbaar toegankelijk. Naturalis geeft leiding aan meerdere nationale en internationale initiatieven op het gebied van digitale biodiversiteitsinformatie en organiseert conferenties over dit onderwerp. Het door Naturalis beheerde Netherlands Biodiversity Information Facility (NLBIF) is bijvoorbeeld een nationaal kennisknooppunt dat zich inzet voor het onderling verbinden van de Nederlandse biodiversiteitsgemeenschap en voor de technische infrastructuur voor het delen van Nederlandse biodiversiteitsdata met de Global Biodiversity Information Facility (GBIF). Het door Naturalis geleide Europese DiSSCo-programma (Distributed System of Scientific Collections) is een digitale onderzoeksinfrastructuur die alle Europese natuurhistorische collecties aan elkaar koppelt via een gezamenlijk open access-beleid. Deze digitale infrastructuur maakt afbeeldingen, DNA-sequenties, geologische informatie, taxonomische gegevens en andere data van de natuurhistorische collecties beschikbaar voor onderzoekers van over de hele wereld. Dergelijke initiatieven sluiten naadloos aan op de beleidsprioriteit 'grenzeloze cultuur' van het ministerie van OCW. Wij zijn onder de indruk van deze initiatieven en de kartrekkersrol die Naturalis daarin neemt. Tegelijk ziet onze commissie wat dit van de organisatie vraagt en de spagaat waarin zij zit om hier zonder structurele zekerheid toekomstbestendig mee door te kunnen gaan.

2.5 Wetenschappelijke activiteiten

Via wetenschappelijk onderzoek en onderwijs draagt Naturalis bij aan het verwerven van inzicht in de biodiversiteit op aarde en de rol van externe factoren bij biodiversiteitsverlies. Ook draagt het instituut bij aan het in kaart brengen van (nieuw ontdekte) soorten. De onderzoekers van Naturalis doen enerzijds taxonomisch en systematisch onderzoek, waarbij ze vergelijkingen maken tussen (groepen van) specimens. Anderzijds bestuderen ze grote reeksen specimens om onderzoeksvragen te beantwoorden op het gebied van ecologie, het verlies van leefgebieden van soorten, invasieve exoten en de gevolgen van klimaatverandering. Daarnaast richten sommige onderzoeksprojecten zich op vraagstukken die ook relevant zijn voor de volksgezondheid, landbouw of natuurbeheer.

Twee belangrijke grootschalige wetenschappelijke infrastructuurprojecten die Naturalis leidt, zijn het eerdergenoemde DiSSCo en ARISE (zie bijlage 4.1). Dankzij DiSSCo zullen taxonomen en andere onderzoekers van over de hele wereld op afstand specimens kunnen bestuderen alsof ze toegang tot de fysieke collecties

hebben. Hierdoor wordt de wereldwijd schaars geworden taxonomische expertise efficiënt ingezet. ARISE (Authoritative and Rapid Identification System for Essential biodiversity information) zal semiautomatische herkenning en monitoring van alle meercellige soorten in Nederland faciliteren. Recent werd bovendien bekend dat Naturalis financiering zal krijgen vanuit de eerste financieringsronde voor Faciliteiten Toegepast Onderzoek voor het verder ontwikkelen van real-time monitoring van de biodiversiteit in Nederland.

De SEP-visitatiecommissie beoordeelde het wetenschappelijk onderzoek van Naturalis uit de periode 2014-2019 als uitstekend. Die commissie complimenteerde Naturalis met zijn leidende en verbindende rol bij het toepassen van nieuwe technologieën in biodiversiteitsonderzoek en het ontwikkelen van (inter)nationale onderzoeksinitiatieven op het gebied van biodiversiteit. Sinds de SEP-visitatie heeft Naturalis zijn samenwerking met Nederlandse kennisinstellingen uitgebreid, en wordt het instituut door steeds meer bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties benaderd om samen te werken. Onze commissie stelt vast dat het wetenschappelijk onderzoek van Naturalis zich sinds de SEP-visitatie goed heeft ontwikkeld. Dit blijkt onder andere uit de honorering van nieuwe grote Europese onderzoeksprojecten en de doorlopende stroom van wetenschappelijke publicaties.

2.6 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting

Het museum is gehuisvest in een prachtig nieuw gebouw waarvan de architectuur, gebruikte materialen en inrichting goed aansluiten bij de missie van Naturalis. In de periode 2016-2019 heeft Naturalis de nieuwbouw en een renovatie van het oude gebouw uit laten voeren. De collectietoren is daarbij niet meegenomen; de vervanging van de installaties in deze toren is momenteel gaande.

Bedrijfsvoering

De capaciteit van de ondersteunende afdelingen zoals financiën, P&O en ICT is onvoldoende meegegroeid met activiteiten en projecten van Naturalis. Dit vraagt veel van deze afdelingen. Naturalis geeft bijvoorbeeld aan dat de afdeling P&O onvoldoende aandacht aan strategisch personeelsbeleid kan besteden doordat de recente groei van de organisatie te veel van deze afdeling vraagt. Dit probleem wordt mede veroorzaakt doordat bij projectgebonden en tijdelijke subsidies de overhead moeilijk of niet te financieren is. Onze commissie raadt aan om de basis van de ondersteunende diensten goed op orde te brengen, niet alleen om de bestaande organisatie adequaat te faciliteren, maar ook om te zorgen dat nieuwe initiatieven of verdere groei goed ingebed worden.

Financiën

De huisvesting, collectietaken en publieksactiviteiten van Naturalis worden gefinancierd vanuit de Erfgoedwet. Het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs wordt gefinancierd vanuit de zogenaamde eerste geldstroom van de Directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid (OWB) van het ministerie van OCW. Naturalis was de afgelopen jaren ook heel succesvol in het verwerven van projectgebonden subsidies van onder andere NWO en de Europese Commissie, en inkomsten via fondsenwerving. Daarnaast heeft Naturalis publieksinkomsten (museumbezoek, museumwinkel, museumrestaurant) en inkomsten uit de verhuur van tentoonstellingen en consultancy-opdrachten. De belangrijkste lasten zijn de personeelskosten, huisvestingslasten en de kosten van projecten.

Er zijn drie structurele tekortkomingen in de financiering waar Naturalis zich terecht zorgen over maakt. Ten eerste vindt er geen structurele loon- en prijsbijstelling plaats van de eerste geldstroom, de OWB-subsidie voor het onderzoek en onderwijs van Naturalis. Naturalis valt namelijk niet onder dezelfde regelgeving als

universitaire onderzoeksinstituten, waar wél structureel loon- en prijsbestelling plaatsvindt. Dit geldt ook voor de instituten van de KNAW en NWO en Naturalis heeft aansluiting gevonden bij de KNAW om deze kwestie aan te kaarten bij het ministerie van OCW.

Ten tweede ontvangt Naturalis structureel een te lage subsidie voor collectiebeheer (zie paragraaf 2.4). Dit heeft geleid tot de eerder benoemde oplopende achterstanden in het onderhoud van de collectie en tot bezuinigingen op de overhead van Naturalis. Dit probleem heeft inmiddels de aandacht van het ministerie van OCW. Het ministerie heeft geld vrijgemaakt en gereserveerd om de achterstanden in te halen, maar dit is een incidentele subsidie in plaats van een structurele. Er is een onderzoek gestart naar de toereikendheid van de basisfinanciering van Naturalis.

Ten derde was Naturalis de afgelopen jaren zeer succesvol in het verkrijgen van financiering voor wetenschappelijke projecten, onder andere van de Europese Commissie, terwijl zulke subsidies vrijwel nooit de volledige overheadkosten dekken. Bovendien kon Naturalis wanneer er wél vergoeding voor de overhead ontvangen werd, deze niet altijd onmiddellijk ten volle aanwenden voor dat doel. Er is daardoor een onbalans ontstaan tussen de omvang van de ondersteunende en de uitvoerende diensten van Naturalis. Dit creëert druk op ondersteunende functies en er worden nu zelfs inkomsten uit het museum overgeheveld naar de Sector Onderzoek & Onderwijs en de Sector Collectie.

Deze drie structurele tekortkomingen in de financiering hebben substantiële invloed op de vitaliteit van het instituut en onze commissie vraagt hiervoor de aandacht van het ministerie van OCW. Als eerste stap suggereert de commissie om de gereserveerde gelden voor het collectiebeheer zo spoedig mogelijk ter beschikking te stellen. Daarnaast nodigen wij Naturalis ook uit om te proberen nóg meer uit zijn partnerships met het bedrijfsleven te halen.

2.7 Governance, organisatie en personeelszaken

Governance

Naturalis Biodiversity Center is een stichting. De organisatie is ingericht volgens het Raad van Toezicht-model, met één algemeen directeur die leidinggeeft aan de Sector bedrijfsvoering en het managementteam voorzigt. Zowel de voorzitter van de Raad van Toezicht als de algemeen directeur zullen op betrekkelijk korte termijn aftreden, respectievelijk in februari en september 2025. Wij adviseren om op zoek te gaan naar herkenbare boegbeelden voor biodiversiteit én oog te houden voor Naturalis' ambities op het gebied van diversiteit, inclusie en duurzaamheid. Gezien de verscheidenheid van verantwoordelijkheden en de sterke groei van de organisatie én de 'grote schoenen' die na het vertrek van de huidige algemeen directeur gevuld moeten worden, geeft onze commissie ter overweging aan dat het nuttig kan zijn om het huidige bestuursmodel te onderzoeken en eventueel aan te passen. Vanwege de combinatie van museum en onderzoeksinstituut zou een meerhoofdig bestuur als directiemodel serieus in overweging genomen moeten worden.

Personeel en organisatie

In lijn met de beleidsprioriteit 'een sterke culturele sector' van het ministerie van OCW implementeert Naturalis de waarden van de Fair Practice Code (zie bijlage 4.1). De medewerkers zijn over het algemeen betrokken en tevreden, zo blijkt uit de resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2021. De medewerkers die wij op de visitatiedag en tijdens onze *in cognito*-bezoeken spraken, kwamen gastvrij en enthousiast over. Het voltallige personeel zit op een museum-cao, die niet concurrerend is met de cao's van universiteiten en het bedrijfsleven. Toch heeft Naturalis weinig moeite om getalenteerd personeel aan te trekken en vast te houden voor de primaire taken van museum en onderzoek. Volgens Naturalis komt dit door

de aantrekkingskracht van zijn missie en door de boeiende combinatie van onderzoek, museum en public engagement. Dat ligt anders voor de ondersteunende, bedrijfsvoeringsfuncties. Het vinden van gekwalificeerde medewerkers voor bijvoorbeeld een IT-functie is lastig met een niet-concurrerende cao.

Diversiteit en inclusie

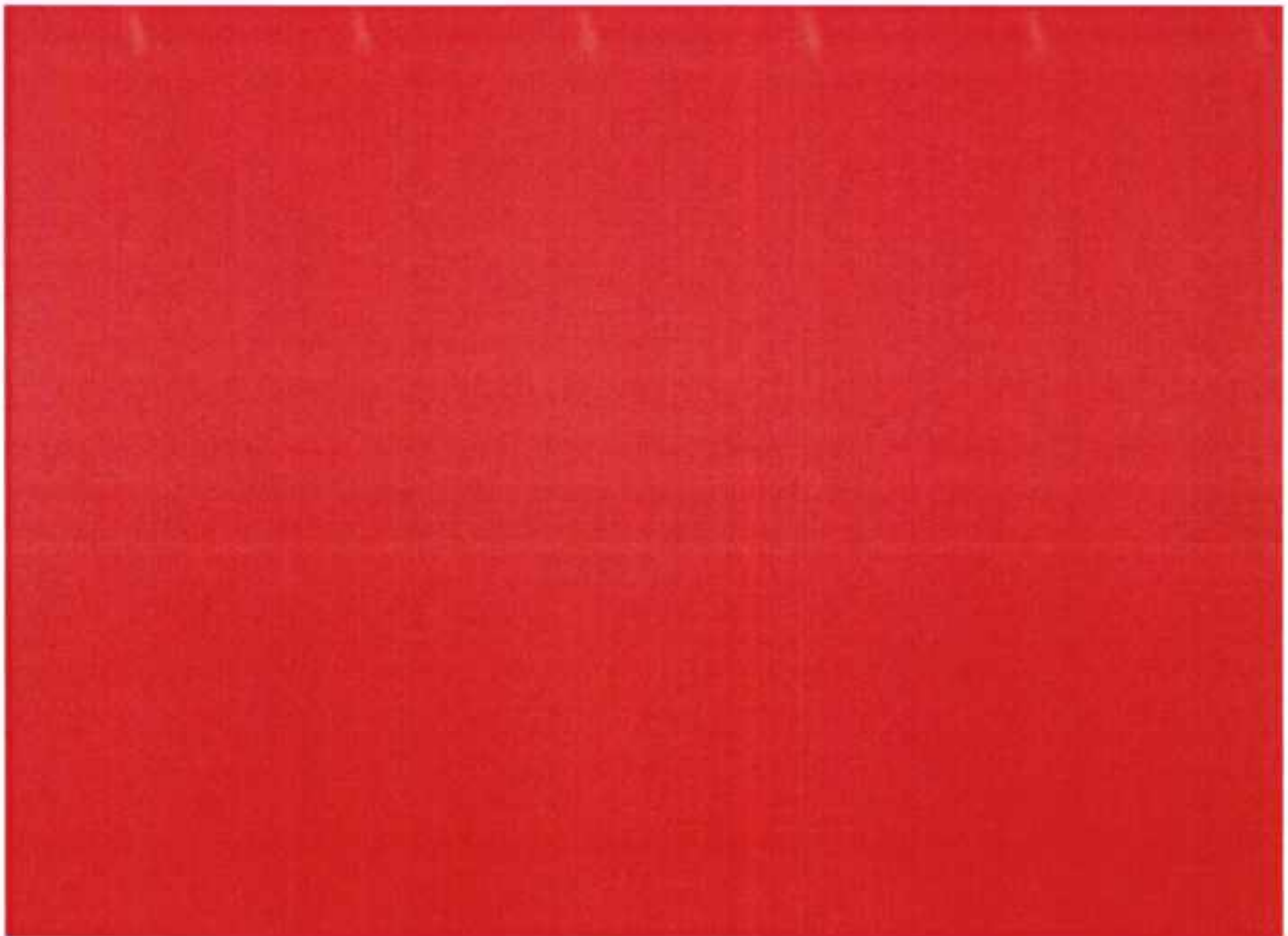
De beleidsprioriteit 'een sterke culturele sector' van het ministerie van OCW heeft ook betrekking op het bevorderen van diversiteit en inclusie. Het personeel van Naturalis heeft een gebalanceerde gender- en leeftijdsverdeling. Het instituut besteedt bij de werving en selectie van personeel en vrijwilligers aandacht aan diversiteit en inclusie, en heeft deelgenomen aan een aantal inclusiviteitsprogramma's. In 2023 is ook een nieuwe stuurgroep voor diversiteit en inclusie gevormd, en er is een gender equality plan. Tijdens onze bezoeken aan Naturalis zagen wij met name witte bezoekers en dat geldt ook voor het management. Wij moedigen Naturalis aan om oog te blijven houden voor dit onderwerp en meerstemmigheid binnen de organisatie te blijven faciliteren. In dit kader is ook de houding van Naturalis ten opzichte van de koloniale oorsprong van de collectie relevant, zie paragraaf 2.2.

Duurzaamheid

Ook duurzaamheid is een onderdeel van de beleidsprioriteit 'een sterke culturele sector'. Duurzaamheid is onlosmakelijk verbonden met de missie van Naturalis. Toch erkent het instituut dat dit een verbeterpunt in de eigen bedrijfsvoering is. Er is daarom een 'green team' opgezet dat duurzaamheid beter in de werkprocessen wil integreren en medewerkers bewust wil maken van hun gedrag. De medewerkers van Naturalis zijn zich in toenemende mate bewust van het belang van duurzaamheid in hun werk, of het nu gaat om energie-intensieve AI-applicaties, vliegreizen, materiaalgebruik of catering. Duurzaamheid was ook een expliciet aandachtspunt bij de nieuwbouw en renovatie van 2016-2019. Onze commissie stelt vast dat duurzaamheid een essentieel onderdeel moet zijn van alle onderdelen van het werk van Naturalis, juist omdat dit de missie van Naturalis is. Consistentie van boodschap en gedrag is van groot belang, zoals we in paragraaf 2.2 besproken hebben.

Hoofdstuk 3

— Conclusies en aanbevelingen



Hoofdstuk 3

— Conclusies en aanbevelingen

3.1 Kwaliteit

Wij concluderen dat Naturalis behalve een prachtig nationaal natuurhistorisch museum en de beheerder van een indrukwekkende natuurhistorische rijkscollectie óók een vooraanstaand wetenschappelijk onderzoeksinstituut voor biodiversiteit is. Bovendien is het instituut de aanjager en hoeder van geavanceerde infrastructuurinitiatieven voor biodiversiteitsonderzoek- en informatie én een pleitbezorger voor het belang van het beschermen van biodiversiteit.

De bezoekersaantallen van het prijswinnende museum waren ondanks de coronapandemie uitstekend in de periode 2019-2022. De waardering van het publiek is zeer hoog. Naturalis heeft de afgelopen jaren een divers aanbod van publieksactiviteiten, educatieve activiteiten en public engagement-initiatieven ontplooid. Wij denken dat het museum uitstekende mogelijkheden biedt om in de toekomst meer bekendheid te geven aan het onderzoek en de collectie, bijvoorbeeld via de LiveScience-zaal. Wij moedigen Naturalis aan om die mogelijkheden te benutten en meer activiteiten voor andere doelgroepen dan families en scholen te ontwikkelen. Ook willen wij Naturalis stimuleren om zijn outreach-activiteiten nóg prikkelender te maken, met uitgebreider gebruik van de collectie, en vooral met meer lef en humor.

De natuurhistorische collectie van Naturalis is imposant en goed ontsloten. Omdat het voor universiteiten te kostbaar en tijdrovend is om een eigen collectie te beheren, staat de natuurhistorische rijkscollectie van Naturalis ter beschikking van onderzoekers over de hele wereld. Ook het eigen unieke en aan de collectie gerelateerde onderzoek van de wetenschappers van Naturalis levert betrouwbare kennis en informatie op, die breed toegankelijk is voor onderzoekers van over de hele wereld.

In deze tijd waarin het belang van het beschermen van biodiversiteit steeds breder erkend wordt door zowel burgers als overheden en bedrijfsleven, beschouwt onze commissie Naturalis' omvangrijke fysieke collectie, de toegankelijke digitale biodiversiteitsinformatie, het excellente onderzoek en het museum met zijn publieks- en educatieve activiteiten als een onmisbaar instrument om kennis over biodiversiteit te vergaren en verspreiden. Naturalis' talrijke initiatieven om de nationale en internationale onderzoeksinfrastructuur voor biodiversiteit te versterken, passen daar uitstekend bij.

Resumerend beoordeelt onze commissie de kwaliteit van Naturalis Biodiversity Center als uitstekend.

3.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van Naturalis is evident gezien de wereldwijde biodiversiteitscrisis. De digitale en fysieke infrastructuur van Naturalis inclusief de imposante collectie ondersteunt wetenschappers van binnen én buiten Naturalis bij het uitvoeren van betekenisvol biodiversiteitsonderzoek. Dit resulteert in kennis op basis waarvan beleidsmakers, bedrijven en maatschappelijke organisaties gefundeerde beslissingen kunnen nemen. Naturalis heeft een voortrekkersrol bij het verder ontwikkelen van deze infrastructuur en van instrumenten voor biodiversiteitsonderzoek en -informatie. Daarnaast draagt het instituut op diverse andere manieren bij aan het academisch landschap in Nederland, bijvoorbeeld met leerstoelen en lectoraten, het

opleiden van promovendi en studenten, en het organiseren van wetenschappelijke conferenties. De publieksactiviteiten van Naturalis zorgen enerzijds voor een stevige lokale inbedding met projecten gericht op de directe leefomgeving van mensen, zoals 'Natuur om de hoek', en hebben anderzijds een groot bereik; denk bijvoorbeeld aan de Nationale Bijentelling en de acties om plaatjes te verzamelen in samenwerking met een grote supermarktketen.

Wij zijn onder de indruk van het brede scala van activiteiten waarmee Naturalis een relevante bijdrage levert aan de maatschappij. Drie aspecten van de maatschappelijke positionering van Naturalis behoeven nadere beschouwing en overdenking: de activerende rol, de voorbeeldfunctie en de houding ten opzichte van het koloniale verleden.

Activerende rol

Naturalis probeert maatschappij-sensitief te opereren en gehoor te geven aan de oproep van belanghebbenden om niet alleen kennis over biodiversiteit te genereren en verspreiden, maar óók bij te dragen aan het debat over het gewenste beleid hierover. Dat doet het instituut door zowel in de media als in de beleidsomgeving aandacht te vragen voor de gevaren van de wereldwijde afname van biodiversiteit. Bovendien wil Naturalis burgers inspireren en aanzetten tot gedragsverandering. Wij moedigen Naturalis aan om deze rol nader in te vullen, waarbij wij adviseren te concentreren op 'activatie' en weg te blijven van 'activisme'. Het is raadzaam om hierbij samen te werken met andere kennisinstellingen die met vergelijkbare uitdagingen te maken hebben.

Voorbeeldfunctie

Naturalis kan zonder terughoudendheid wijzen op de ernstige achteruitgang in de biodiversiteit en de maatschappelijk gevaren die daarmee samenhangen. Deze boodschap kan alleen overtuigend gebracht worden als biodiversiteit en duurzaamheid in alle uitingen van Naturalis meegenomen worden als afweging. Dus óók in de afweging om al dan niet met bepaalde bedrijven samen te werken en uiteraard bij het benoemen van nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Wij moedigen Naturalis aan om het interne gesprek over de voorbeeldfunctie voort te zetten. Met waarachtige keuzes, trouw aan de eigen missie. Ook hierbij kan Naturalis samen optrekken met andere organisaties die voor vergelijkbare uitdagingen staan.

Houding ten opzichte van het koloniale verleden

In onze ogen geeft Naturalis blijk van een beperkte opvatting over de hedendaagse doorwerking van de koloniale geschiedenis van een deel van de collectie. Naturalis lijkt weinig betekenis toe te kennen aan het feit dat de samenstelling en bestudering van de collectie mensenwerk is. Het heeft dus een fundamenteel cultuurhistorisch karakter, naast het natuurwetenschappelijke karakter. Diepere reflectie hierop is van belang voor Naturalis om zich effectief te kunnen positioneren in hedendaagse debatten. Wij adviseren dringend om dit fundamentele onderdeel van de identiteit van Naturalis te benutten om verhalen te vertellen die een veel bredere doelgroep aanspreken dan het museum nu doet. Wij adviseren om tot een visie op dit onderwerp te komen die meer recht doet aan de belangen van de voormalige koloniën. Meer aandacht hiervoor zou expliciet opgenomen moeten worden in Naturalis' strategie voor de toekomst.

3.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

De missie van Naturalis zal in de nabije toekomst alleen maar belangrijker worden. Biodiversiteit en de crisis waarin zij verkeert heeft momenteel de terechte aandacht van het publiek, de politiek en het bedrijfsleven. Organisaties moeten zich steeds meer verantwoorden over de gevolgen van hun activiteiten op het klimaat en de biodiversiteit. Er is daarom een grote behoefte aan kennis, informatie en deskundigheid over biodiversiteit.

Naturalis bezit de infrastructuur om die kennis te genereren en informatie en deskundigheid te delen. Wij beschouwen de infrastructuur van Naturalis als een collectieve nationale infrastructuur voor biodiversiteits-informatie en -onderzoek die van onschatbare waarde is voor wetenschappelijk onderzoekers, beleidsmakers, maatschappelijke organisaties én het bedrijfsleven in Nederland en daarbuiten. De synergie tussen onderzoeksinstituut, beheerder van de rijkscollectie en museum is heel krachtig.

Onze commissie concludeert dat Naturalis een vitaal instituut is waarvan het voortbestaan in de komende jaren cruciaal is. Derhalve verdient Naturalis alle steun van de rijksoverheid. Er zijn een aantal aandachtspunten voor de toekomst van Naturalis: de financiën, bedrijfsvoering, governance, diversiteit (onder bezoekers, personeel en leiding) en zichtbaarheid van het instituut.

Financiën

Er zijn drie structurele tekortkomingen in de financiering waar Naturalis zich terecht zorgen over maakt. Ten eerste vindt er geen structurele loon- en prijsbijstelling plaats van de eerste geldstroom, de OWB-subsidie voor het onderzoek en onderwijs van Naturalis. Ten tweede ontvangt Naturalis structureel een te lage subsidie voor collectiebeheer. Dit heeft geleid tot oplopende achterstanden in het onderhoud van de collectie en tot bezuinigingen op de overhead van Naturalis. Ten derde is de omvang van de ondersteunende en de uitvoerende diensten van Naturalis uit balans. Naturalis was de afgelopen jaren namelijk zeer succesvol in het verkrijgen van financiering voor wetenschappelijke projecten, maar zulke subsidies dekken vrijwel nooit de volledige overheadkosten. De resulterende onbalans creëert druk op ondersteunende functies en er worden nu zelfs inkomsten uit het museum overgeheveld naar de Sector Onderzoek & Onderwijs en de sector Collectie. Het is van groot belang dat er een structurele oplossing gevonden wordt voor deze drie kwesties. Onze commissie vraagt hiervoor de aandacht van het ministerie van OCW.

Wij sporen Naturalis daarnaast aan om te proberen nóg meer uit zijn partnerships met het bedrijfsleven te halen. Naturalis kan diensten aan bedrijven leveren en andersom kunnen bedrijven wellicht bijdragen aan het in stand houden van de collectie en de onderzoeksinfrastructuur. Zolang bedrijven op voldoende afstand gehouden worden, hoeft dit niet ten koste te gaan van de onafhankelijkheid. Het kan substantieel bijdragen aan de levensvatbaarheid van het instituut en het inhalen van achterstanden in collectiebeheer.

Bedrijfsvoering

Wij constateren dat Naturalis anno 2024 een heel ander instituut is dan pakweg vijf jaar geleden. De capaciteit van de ondersteunende afdelingen is onvoldoende meegegroeid met de toename van activiteiten en projecten van het instituut. Hoe meer prestigieuze financiering voor onderzoeksprojecten Naturalis verwerft, hoe moeilijker het voor de ondersteunende infrastructuur is om het instituut nog adequaat te dragen. Wij vrezen dat Naturalis hierdoor uiteindelijk ten onder dreigt te gaan aan zijn eigen succes. Onze commissie raadt aan om de basis van de ondersteunende diensten goed op orde te brengen, niet alleen om de bestaande organisatie adequaat te faciliteren, maar ook om te zorgen dat nieuwe initiatieven of verdere groei goed ingebed worden.

Governance

Zowel de voorzitter van de Raad van Toezicht als de algemeen directeur van Naturalis zullen op betrekkelijk korte termijn aftreden. Het invullen van deze vacatures verdient de aandacht van de Raad van Toezicht, het ministerie van OCW en het management van het instituut. Wij adviseren om op zoek te gaan naar herkenbare boegbeelden voor biodiversiteit én oog te houden voor Naturalis' ambities op het gebied van diversiteit, inclusie en duurzaamheid. Gezien de verscheidenheid van verantwoordelijkheden en de sterke groei van de organisatie én de 'grote schoenen' die na het vertrek van de huidige algemeen directeur gevuld moeten worden, geeft onze commissie ter overweging aan dat het nuttig kan zijn om het huidige bestuursmodel te

onderzoeken en eventueel aan te passen. Vanwege de combinatie van museum en onderzoeksinstituut zou een meerhoofdig directiemodel serieus in overweging genomen moeten worden.

Diversiteit onder bezoekers, personeel en leiding

De samenstelling van bezoekers en personeel van Naturalis is nog weinig divers. Dat geldt ook voor het management van Naturalis. Wij adviseren om de tentoonstelling over Suriname waar momenteel aan gewerkt wordt, aan te grijpen om in de breedte te kijken hoe Naturalis meerstemmigheid een vaste plaats kan geven in de strategie van het instituut. Wellicht kunnen er bijvoorbeeld structureel klankbordgroepen geïnstalleerd worden bij het ontwikkelen van tentoonstellingen.

Zichtbaarheid

Net als Naturalis zelf vinden wij dat de zichtbaarheid van de inspanningen van Naturalis over de gehele lijn verbeterd kan worden. De rol als kennisinstituut wordt bijvoorbeeld nog niet goed herkend door het publiek, bedrijfsleven, wetenschappers, ministeries en relaties van het instituut. Hetzelfde geldt voor de activerende maatschappelijke rol. Wij erkennen dat het vernieuwde museum feitelijk nog maar kort open geweest is, omdat de coronacrisis een half jaar na de officiële opening begon. Er is daarom nog weinig tijd geweest om goed na te denken over de strategie rondom het museum, educatie, public engagement, zichtbaarheid en profilering. Wij moedigen Naturalis om prioriteit te geven aan het voornemen om deze strategie nu verder uit te werken.

3.4 Aanbevelingen

Samenvattend komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Voor het ministerie van OCW:

1. Nederland heeft met Naturalis een uniek instituut in handen in een iconisch gebouw, met gepassioneerde en deskundige medewerkers én (belangrijker nog) met een maatschappelijk zeer relevante opdracht om hoogwaardige kennis over biodiversiteit te genereren en verspreiden. Om ervoor te zorgen dat Naturalis deze opdracht met verve kan blijven vervullen, dringen wij erop aan om een structurele oplossing te vinden voor de tekortkomingen in de **basisfinanciering** van Naturalis. Het gaat dan om (1) een structurele loon- en prijsbijstelling van de eerste geldstroom, de OWB- subsidie voor het onderzoek en onderwijs van Naturalis, (2) structureel voldoende financiering voor het beheer van de Rijkscollectie, (3) een structurele hogere bijdrage ten behoeve van een toereikende bedrijfsvoering voor de instelling.

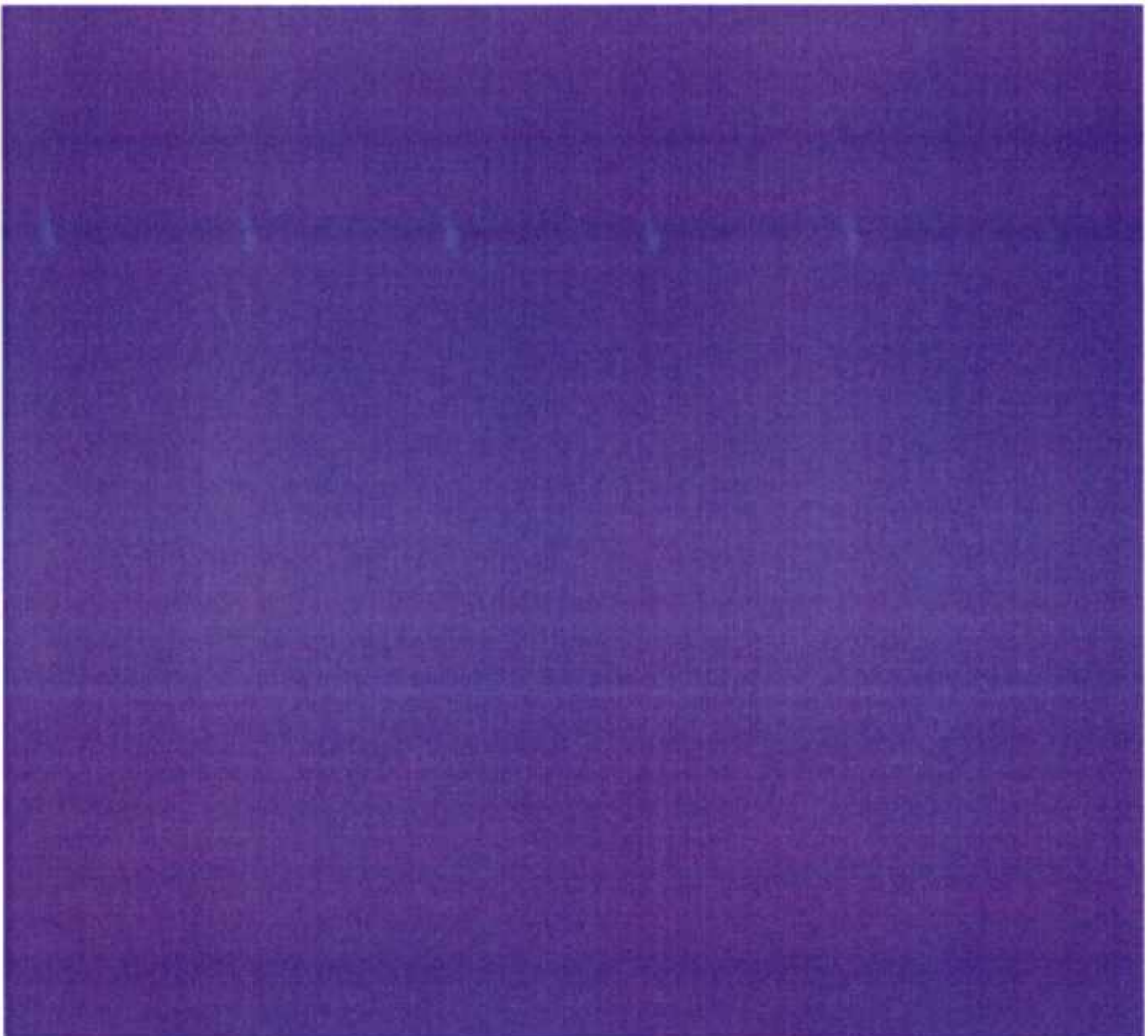
Voor Naturalis:

1. Zorg hoe dan ook dat de **bedrijfsvoering** op sterkte gebracht wordt, zodat de organisatie wendbaar en flexibel is voor de bestaande organisatie en toekomstige initiatieven en groei. Probeer meer uit partnerships met het bedrijfsleven te halen. Houd daarbij wel de bedrijven op voldoende afstand.
2. Ontwikkel een strategie voor de **maatschappelijke profilering** van Naturalis. Reflecteer op de precieze invulling van en communicatie over de activerende maatschappelijke rol. Blijf weg bij activisme. Stem hierover af met vergelijkbare kennisinstituten, en gebruik de autoriteit van Naturalis om mensen handelingsperspectief te bieden om verder biodiversiteitsverlies te voorkomen.
3. Zet het interne gesprek over de **voorbeeldfunctie** voort en trek hierbij samen op met andere organisaties die voor dezelfde uitdaging staan. Blijf trouw aan de eigen missie en besteed aandacht aan de consistentie van de ambitieuze externe boodschap en de keuzes die gemaakt worden voor de eigen governance en bedrijfsvoering.

4. Start tijdig met de zoektocht naar een **nieuwe algemeen directeur en een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht**. Dit is ook het moment om het huidige bestuursmodel te heroverwegen. Overweeg een meerhoofdig bestuur. Houd bij het invullen van de vacatures oog voor Naturalis' ambities op het gebied van diversiteit, inclusie en duurzaamheid.
5. Geef **meerstemmigheid** een vaste plaats in de strategie van het instituut, bijvoorbeeld via het instellen van klankbordgroepen.
6. Ontwikkel beleid voor de manier van omgaan met **cultuurhistorische aspecten van de collectie** en gebruik daarbij de rijke en soms pijnlijke historie om verhalen te vertellen die een bredere doelgroep aanspreken dan het museum nu doet.
7. Werk aan het vergroten van de **zichtbaarheid** van de collectie en het wetenschappelijk onderzoek, en aan de nationale bekendheid van alle educatie- en publieksactiviteiten, misschien soms met wat meer lef en humor. Maak in het museum en het onderzoek nog meer gebruik van de collectie om de missie van Naturalis te realiseren.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Afkortingen en begrippen

- **ARISE** (Authoritative and Rapid Identification System for Essential biodiversity information): Digitale infrastructuur voor semiautomatische herkenning en monitoring van alle meercellige soorten in Nederland. Deze infrastructuur ontwikkelt Naturalis in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam, het Westerdijk Instituut van de KNAW en de Universiteit Twente. De wetenschappelijk directeur van Naturalis is de coördinator van ARISE.
- **Beleidsprioriteiten OCW**: De uitgangspunten van het cultuurbeleid van het ministerie van OCW in de periode 2021-2024: (1) *Verbreiding en vernieuwing*: ruimte bieden aan meer genres en nieuwe spelers die een breder en gevarieerder publiek bereiken zodat het cultuuraanbod bij de tijd en aantrekkelijk blijft voor de gehele bevolking. (2) *Sterke culturele sector*: eerlijke beloning en goede arbeidsvoorwaarden voor het personeel, toepassen van de codes op het gebied van fair practice, governance en diversiteit & inclusie. (3) *Cultuur van en voor iedereen*: cultuur bevorderen die uitnodigend en laagdrempelig is en waarbij iedereen zich welkom voelt, met aandacht voor cultuurparticipatie, immaterieel erfgoed en cultuuronderwijs. (4) *Grenzeloze cultuur*: stimuleren van internationale uitwisseling. Zie ook: <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-20e8457f-f019-40b4-a8d7-8a658fc59a9c/pdf>.
- **Biodiversity XL** (Centre of Excellence for Netherlands Biodiversity Research): Samenwerkingsverband van Naturalis Biodiversity Center, het Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW), het Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee (NIOZ-NWO) en Westerdijk Fungal Biodiversity Institute. Doel is om de kennis over de Nederlandse biodiversiteit te vergroten via een nationale aanpak van het wetenschappelijk onderzoek. Het hoofd van de Sector Onderzoek & Onderwijs van Naturalis is de kwartiermaker van dit initiatief.
- **DiSSCo** (Distributed System of Scientific Collections): Het door Naturalis geleide DiSSCo-programma is een digitale onderzoeksinfrastructuur die alle Europese natuurhistorische collecties aan elkaar koppelt via een gezamenlijk open access-beleid. Deze digitale infrastructuur maakt afbeeldingen, DNA-sequenties, geologische informatie, taxonomische gegevens en andere data van de natuurhistorische collecties op een FAIR manier beschikbaar voor onderzoekers in de vorm van 1,5 miljard FAIR digital objects. FAIR staat in deze context voor Findable (vindbaar), Accessible (toegankelijk), Interoperable (uitwisselbaar) en Reusable (herbruikbaar). De FAIR-principes zijn internationale richtlijnen voor de manier van beschrijven, opslag en publicatie van wetenschappelijke data.
- **Faciliteiten Toegepast Onderzoek (FTO)**: Investeert in hoogwaardige en toekomstbestendige faciliteiten voor onderzoek, die van belang zijn voor het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten. Zie ook: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/11/02/14-nederlandse-onderzoeksfaciliteiten-krijgen-184-miljoen-euro-ondersteuning>.
- **Fair Practice Code** (genoemd in de beleidsprioriteiten van OCW) is een gedragscode voor ondernemen en werken in de kunst, cultuur en creatieve industrie. Met de code wordt voortdurende reflectie op het werk gevraagd. De vijf waarden van de code zijn: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. Deze waarden vormen een handvat en leidraad om een toekomstbestendige sector neer te zetten.

- **GBIF** (Global Biodiversity Information Facility): Wereldwijde organisatie voor het bijeenbrengen en beschikbaar maken van biodiversiteitsinformatie. Naturalis levert data en is bestuurlijk actief als nationale node.
- **IPBES** (Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services): IPBES biedt beleidsmakers objectieve wetenschappelijke beoordelingen over de stand van de kennis over de biodiversiteit van de planeet, ecosystemen en de bijdragen die zij leveren aan de mens, evenals opties en acties om deze essentiële natuurlijke rijkdommen te beschermen en duurzaam te gebruiken. Medewerkers van Naturalis zijn sinds 2013 betrokken geweest bij diverse onderzoeken van IPBES en leveren via deze weg leveren informatie voor beleidsmakers. Samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en IUCN-NL vormt Naturalis tegenwoordig ook het Nederlandse secretariaat van het IPBES.
- **IUCN** (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources): De IUCN is een internationaal samenwerkingsverband, dat zich bezighoudt met natuurbescherming en het duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen. Er zijn 86 landen bij aangesloten en meer dan duizend organisaties, in 174 landen, op het gebied van natuur- en milieubescherming en duurzaam beheer van ecosystemen. De experts van Naturalis leveren informatie voor beleidsmakers via de IUCN.
- **KNAW** (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen): Genootschap van geleerden, organisatie van nationale wetenschappelijke instituten en adviesorgaan voor de overheid op het gebied van wetenschap.
- **NLBIF** (Netherlands Biodiversity Information Facility): Nationaal knooppunt van GBIF. Naturalis voert secretariaat, organiseert bijeenkomsten en runt de infrastructuur.
- **NWO** (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek): de nationale Nederlandse wetenschapsfinancier, heeft tot taak het wetenschappelijke onderzoek in Nederland te bevorderen.
- **OCW**: (ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- **OWB**: De directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid van het ministerie van OCW. Hieruit krijgt Naturalis subsidie voor onderzoek.
- **RKI** (Rijkskennisinstellingen): netwerk van rijkskennisinstellingen en planbureaus. Naturalis is een van de leden van de RKI. Andere leden zijn bijvoorbeeld het Centraal Planbureau, CBS, KNMI, RIVM en Rijks Kunsthistorische Dienst.
- **SEP**: Het protocol dat de Nederlandse universiteiten, Universitair Medische Centra en de instituten van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) gebruiken om eens in de zes jaar hun onderzoek te laten evalueren door een externe visitatiecommissie. De onderzoeksfunctie van Naturalis is eind 2020 door een externe visitatiecommissie geëvalueerd volgens het SEP.
- **UNL** (Universiteiten van Nederland): Koepelorganisatie van de veertien publieke universiteiten van Nederland.
- **Visitatiekader**: Het Visitatiekader Rijksgesubsidieerde musea zoals in 2020 door de minister van OCW vastgesteld, is te downloaden via de volgende URL:
<https://www.cultuursubsidie.nl/documenten/publicaties/2020/10/29/via-de-erfgoedwet-worden-29-instellingen-gesubsidieerd-voor-hun-wettelijke-taak-voor-het-beheer-van-de-rijkscollectie> . Volgens dit visitatiekader dient het accent van de beoordeling op drie criteria te liggen: (1) *Kwaliteit*: De visitatiecommissie toetst de kwaliteit van het museum op basis van de missie, strategie en doelstellingen van de instelling. Centraal staat daarbij de vraag hoe het museum invulling geeft aan zijn taken op gebied van het huisvaderschap (beheer) en publieksbeleid met betrekking tot de (Rijks)collectie. De commissie beoordeelt zowel het inhoudelijke beleid op gebied van (onder andere) collectie, educatie, onderzoek, programmering en publieksactiviteiten, als de wijze waarop de bedrijfsvoering, huisvesting en governance worden uitgevoerd. (2) *Maatschappelijke relevantie*: Musea creëren publieke waarde op verschillende manieren. Ze dragen bij aan cohesie in de samenleving, zorgen voor bewustwording en engagement, voor

inspiratie, educatie en economische waarde. Ze zijn een platform voor verschillende perspectieven, geven ruimte om na te denken en te reflecteren. Ze maken deel uit van de wetenschappelijke infrastructuur en bieden bijzondere ervaringen. Verschillende musea hebben daarin verschillende rollen. De visitatiecommissie bespreekt in haar rapport de maatschappelijke impact van het museum op de waarden die voor het betreffende museum relevant zijn. Ook bespreekt de commissie de strategie die het museum heeft om deze maatschappelijke impact te realiseren. (3) *Vitaliteit: continuïteit en innovatie*: De visitatiecommissie beoordeelt in hoeverre de strategie en de doelstellingen van het museum voor de komende vier jaar aansluiten bij de actuele situatie van de instelling. Ook reflecteert de commissie op de vraag of het beleid passend is in het licht van de te verwachten maatschappelijke ontwikkelingen. Centraal daarbij staat de vraag hoe de continuïteit en innovatie zijn geborgd. Zij kijkt daarbij naar inhoudelijke aspecten, maar ook naar financiering, innovatie en de planning van mensen en middelen.

4.2 Programma visitatiedag met gesprekspartners

van	tot	onderdeel	aanwezig
9:15	9:30	Ontvangst commissie	Van Huis, RvT
9:30	10:00	RvT	Arjen Dorland, Voorzitter (online); Kim Smit, Voorzitter Auditcommissie; Taco Zimmerman, portefeuille publieksactiviteiten en media
10:00	12:00	Strategie, toekomstbestendigheid, governance, bedrijfsvoering	Kim Smit, RvT Voorzitter Auditcommissie (tot 11.30 uur); Taco Zimmerman RvT, portefeuille publieksactiviteiten en media; Edwin van Huis, algemeen directeur; Maaïke van de Kamp, plv Algemeen directeur; Hans Dautzenberg, Directiesecretaris; Marjolein van Breemen, Sectordirecteur; Eva van der Veer, Sectordirecteur
12:00	12:30	Lunch	Commissie
12:30	13:00	Informele ontmoeting medewerkers	Natascha den Ouden; Frank Loggen; Lotte van Leengoed; Krista Leusink; Karin de Zwart; Nicholaas pinas; Jorinde Nuytinck; Eduard Pop; Sjon Pepping; Ingrid de Jongh; Robin Heerink; Vânia Leonardo Ferreira; Khadija Ezzaki - Chokri
13:00	13:15	Verplaatsing en toiletbezoek	
13:15	14:00	Museale en educatieve activiteiten; tentoonstellingsbeleid; doelgroepen	Marjolein van Breemen, Sectordirecteur; Leonie Bakker, Projectleider; Anne van Duijvenbode, Hoofd Publiekszaken; Eva van der Veer, Sectordirecteur
14:00	14:45	Collectiebeheer en behoud, koloniaal verleden	Steven van der Mije, Sr. beleidsmedewerker; Max Caspers, Hoofd collectiebeheer
14:45	15:15	Verplaatsing en theepauze	
15:15	16:00	Public engagement, communicatie, partnerships en maatschappelijke activiteiten	Francine Hijmans, Hoofd Communicatie en partnerships; Marjolein van Breemen, Sectordirecteur
16:00	16:30	(Engels) Onderzoek, academisch onderwijs, biodiversiteitsinformatie, data, ict cybersecurity	Maaïke van de Kamp, Sectordirecteur; Dimitris Koureas, Sectordirecteur
16:30	17:45	Beraad commissie	
17:45	18:15	Terugkoppeling aan organisatie	Uitgenodigd zijn alle betrokkenen van de dag en alle afdelingshoofden
18:15	19:15	Borrel	
19:15	19:15	Sluiting	