

ARTIS



Jaarverslag 2024

Inhoud

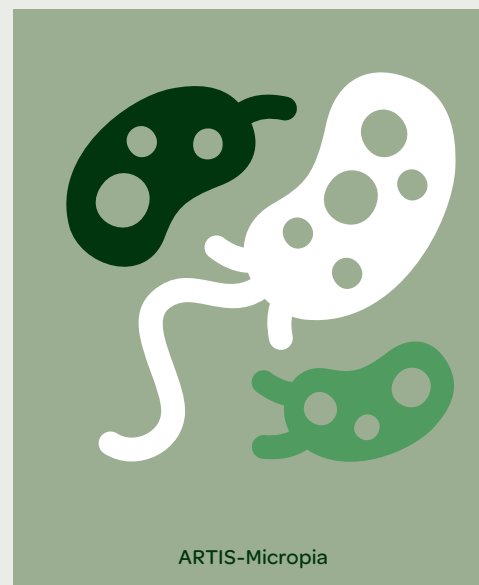
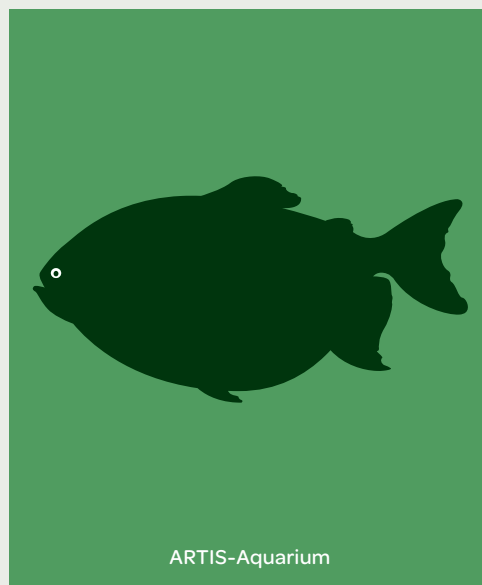
 Voorwoord van de ARTIS-directeur	p. 04	 4 Steun ARTIS	p. 41
 Dit is ARTIS	p. 06	 5 Financiën	p. 46
 1 Bestuursverslag	p. 07	 6 Jaarrekening	p. 50
 2 Bericht van de Raad van Toezicht	p. 19	 7 Overige gegevens	p. 72
 3 ARTIS leeft	p. 24	 8 Bijlagen	p. 80
In het nieuwe hol van de leeuw			p. 25
ARTIS-Aquarium duurzaam gerestaureerd			p. 28
Hallo, Aardbewoners!			p. 31
Tien jaar ARTIS-Micropia			p. 36
ARTIS-Groote Museum start met exposities			p. 39

ARTIS is

ARTIS PARK

ARTIS MICROPIA

ARTIS GROOTE MUSEUM



Amsterdam, juni 2025

Beste Aardbewoner,

De wereld is in beweging. Klimaatverandering, het verlies aan biodiversiteit en toenemende maatschappelijke tegenstellingen raken ons allemaal. Het zijn grote, soms overweldigende thema's. Juist daarom is een plek als ARTIS vandaag de dag onmisbaar. Een plek die niet verdeelt, maar verbindt. Waar afkomst, leeftijd, opleiding of overtuiging er even niet toe doen. Waar je voelt dat je onderdeel bent van een groter geheel – als mens, maar ook als medebewoner van deze planeet, samen met dier, plant, schimmel en microbe.

In ARTIS laten we zien hoe rijk en wonderlijk het leven is. Hoe een giraf langzaam zijn nek buigt om met zachte lippen een blaadje van een tak te plukken. Hoe je oog in oog staat met een leeuw die niets doet, maar alles uitstraalt. Hoe een kolonie bladsnijdersmieren in ARTIS-Micropia met militaire precisie een weg aflegt, ieder met een stukje blad boven het hoofd als een groen dak. In zulke momenten voel je het ineens: dat jij niet losstaat van het leven om je heen, maar er deel van uitmaakt. En pas als we die verbinding voelen met natuur, kunnen we gemotiveerd raken om het te beschermen.

Vanuit die gedachte organiseerden we dit jaar het allereerste Aardbewoners festival. Een meerdaags programma vol kunst, wetenschap, muziek en gesprekken met denkers en doeners. Geen festival met glitter, glowsticks of dj's – maar wel met ideeën die blijven hangen. We nodigden bezoekers uit om stil te staan bij hun plek op aarde. Bij hun invloed op de aarde. Niet door met een vinger te wijzen, maar door bewust te maken en te inspireren. De enthousiaste reacties bevestigden dat dit nodig én welkom is. Daarom kreeg het festival in 2025 een vervolg.

Maar ook buiten het festival om blijft ARTIS een plek van verwondering en inzicht. Elke dag weer. Of het nu gaat om een kind dat voor het eerst een gorilla van dichtbij ziet, een scholier die leert wat schimmels doen in de bodem, een student die overdonderd wordt door het 'overview-effect' in het ARTIS-Planetarium, of een volwassene die in het ARTIS-Park geraakt wordt door het lot van de Afrikaanse pinguïn die mogelijk over tien jaar uitgestorven is. Met meer dan 7000 educatieve activiteiten en verhalen per jaar bereiken we een groot deel van onze 1,3 miljoen bezoekers – iets waar we met recht trots op zijn. Want hoe meer mensen we betrekken, hoe groter de kans dat we samen kunnen bouwen aan een leefbare toekomst.



Ondertussen werd ook in 2024 het debat gevoerd over de rol van dierentuinen in de samenleving. En dat is goed, want er liggen dilemma's op tafel die ertoe doen. Hoe gaan we met dieren om? Welke diersoorten proberen we met instandhoudingsprogramma's te redden, en welke niet? En wat betekent dat voor de soorten die in dierentuinen leven? Tegelijkertijd groeit ook het besef dat juist plekken als ARTIS vandaag van onschatbare waarde zijn. Niet als nostalgisch uitstapje, maar als betekenisvolle plek van natuurbescherming, bewustwording en betrokkenheid. Dit is geen bijzaak, maar een noodzaak wil je als maatschappij de juiste stappen kunnen zetten naar een leefbare toekomst. ARTIS zal die rol daarom ook zo effectief mogelijk blijven vervullen.



Het jaar 2024 was ook het jaar waarin grote stappen zijn gemaakt in vernieuwingsprojecten van ARTIS, zoals de restauratie van het monumentale ARTIS-Aquarium. Inmiddels is de restauratie zelfs al voltooid. Nu brengen we stap voor stap nieuw leven in dit bijzondere gebouw zodat we in 2026 de deuren van het Aquarium weer kunnen openen. Straks kunnen onze bezoekers alles ontdekken over het belang van het water en het onderwaterleven.

Daarnaast vierden we in 2024 het tienjarig jubileum van Micropia. Al een decennium lang maken we in dit wereldwijd unieke museum het onzichtbare, maar o zo machtige leven zichtbaar. Van darmbacteriën tot bodemschimmels: microben spelen een onmisbare rol in onze gezondheid, onze voeding en op onze planeet. Het jubileumfeestje werd vooral gevierd door de hoofdrolspelers van het museum: de microben zelf. Patisserie Holtkamp creëerde een meesterwerk: een taart die live in het museum werd opgegeten door microben. Een zeldzaam voorbeeld van eten dat zichzelf opeet. In tien jaar hebben reeds 900.000 bezoekers de wereld van microben van heel dichtbij gezien, op naar de één miljoen!

Uitdagingen die op onze weg liggen zijn stijgende kosten, hogere ticketprijzen en de verminderde bereikbaarheid van Amsterdam. Hierdoor staat de toegankelijkheid van ARTIS onder druk. We willen dat iedereen in Nederland ARTIS kan ervaren, ongeacht portemonnee, postcode of beperking. Daarin schuilt een van onze grootste opgaven: hoe blijven we open, inclusief en financieel gezond, terwijl we trouw blijven aan onze missie? De komende jaren gaan we hier verder mee aan de slag.

Voor nu willen we je vooral uitnodigen. Kom naar ARTIS. Of je er wekelijks komt of al jaren niet. Kom kijken, luisteren, ruiken en voelen. Want ARTIS is niet alleen een dierentuin, of een park, of een museum. Het is een plek waar je het leven kunt ontmoeten – in al zijn kwetsbaarheid, schoonheid en samenhang.

Graag tot ziens in ARTIS,

Rembrandt Sutorius
ARTIS-directeur

Dit is ARTIS

ARTIS is sinds 1838 een plek waar mens en natuur samenkomen. Als eerste publieke dierentuin van Nederland – en nog altijd één van de vijf oudste ter wereld – is ARTIS uitgegroeid tot een inspirerende plek midden in de stad, waar natuureducatie en -beleving hand in hand gaan.

Visie

Een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties.

Missie

In ARTIS leren we iedereen natuur kennen, en inspireren en activeren we om ermee in verbinding te leven.

ARTIS versterkt onze band met natuur

Natuur raakt ons allemaal, maar we vragen steeds meer van haar dan ze kan geven. Hoe langer die onbalans standhoudt, hoe groter de impact op de gezondheid van mens, dier en plant. Daarom is het essentieel om onze band met natuur te versterken. Deze missie drijft ons dagelijks. Niet alleen als ideaal, maar als een oproep tot gezamenlijke actie voor een leefbare aarde, voor de generaties van nu én de toekomst. ARTIS activeert haar bezoekers met drie belangrijke pijlers:

- *Ervaar natuur met ARTIS*

In ARTIS voel je de kracht van natuur. In ARTIS-Micropia ontdek je hoe microben – onzichtbaar, maar overal aanwezig – ons leven beïnvloeden. In ARTIS-Groote Museum ervaar je de diepere samenhang tussen mens en natuur, door wetenschap, kunst en interactieve ervaringen. En in het historische, weelderige ARTIS-Park, waar je dieren en planten uit alle hoeken van de wereld ontmoet, biedt het ARTIS-Planetarium je een uniek perspectief vanuit de ruimte. Hier, in het hart van Amsterdam, voel en ervaar je natuur in al haar facetten.

- *Leer van natuur met ARTIS*

Kennis is de sleutel tot verandering. Bij ARTIS geloven we in de kracht van educatie. In het Park, Micropia en Groote Museum ontdek je hoe al het leven – groot of klein – met elkaar verbonden is. We willen onze bezoekers niet alleen laten leren van natuur, maar hen ook inspireren om deze kennis toe te passen en mee te bouwen aan een duurzame toekomst.

- *Zorg voor natuur met ARTIS*

De wereld verbeteren doe je samen. Daarom nodigt ARTIS bezoekers, wetenschappers en natuurbeschermers uit om samen met ons de wereld een beetje beter te maken. Of je nu meedoet aan onze educatieprogramma's, bijdraagt aan natuurbehoudprojecten, geïnspireerd wordt door onze duurzame bedrijfsvoering of vrijwilligerswerk doet: iedereen kan bijdragen. We willen iedereen inspireren om verantwoordelijkheid te nemen voor de wereld om ons heen.

Blik op de toekomst

ARTIS blijft in beweging. We zoeken voortdurend naar nieuwe manieren om onze band met natuur te versterken. We bouwen aan een toekomst waar alle ervaringen in ARTIS, van het Park tot het Planetarium en van Groote Museum tot Micropia, elkaar verdiepen en één geheel vormen. We streven ernaar om een leidende rol te spelen in natuureducatie, zowel in Nederland als wereldwijd. Door gezamenlijk te ervaren, te leren en te handelen, maken we het verschil voor de wereld van vandaag en morgen. Daarom versterkt ARTIS onze band met natuur, gedreven door de visie om samen een leefbare toekomst voor onze planeet te creëren.



1

Bestuursverslag

ARTIS draagt als educatief natuurinstituut bij aan een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties. Hier op deze fysieke plek, samen met miljoenen bezoekers, partnerorganisaties, donateurs en leden. In 2024 kreeg de missie meer richting via het ARTIS-kompas, dat de koers bepaalt voor de toekomst. Het kompas vertaalt de visie en missie van ARTIS naar drie kernopgaven: ervaar natuur, leer van natuur en zorg voor natuur.

Activiteiten en impact

Ervaar natuur

In 2024 bouwt ARTIS verder aan de diverse natuurbeleving. Van het kleinste, onzichtbare leven tot de rijke biodiversiteit van dieren en planten en het allergrootste en oneindige van het universum, in het écht en in samenhang.

- **ARTIS is één van de vijf oudste dierentuinen in de wereld** – Daarmee is het een unieke, historische plek. Een plek die gecultiveerd en behouden moet worden, met oog voor duurzaamheid. In 2024 werden plannen voor de vernieuwing van diverse diervverblijven gemaakt, inclusief het Kerberterras en de Apenrots. Ook werd de diercollectie in het Kleine Zoogdierenhuis en Reptielenhuis aangepast.
- **ARTIS werkt aan het in ere herstellen van de parkstructuur van het 19de-eeuwse stadspark** – In het ARTIS-Park staan 26 rijksmonumenten en een gemeentelijk monument, die zijn of worden gerestaureerd. In 2024 werd bij tien rijksmonumenten gewerkt aan de uitvoering of voorbereiding van een restauratie. Daarvan zijn er vier in 2024 opgeleverd.
- **ARTIS diversifieert** – Door te vernieuwen en uit te breiden: als dierentuin, botanische tuin, met twee musea, het Planetarium en Aquarium. In 2024 vierde Micropia haar 10-jarig jubileum.
- **Het Aquarium wordt volledig gerestaureerd en gerenoveerd** – De restauratie en renovatie van het Aquarium is de grootste restauratieopdracht ooit voor ARTIS. In 2024 startte de laatste fase van de restauratie van het gebouw.
- **Het Planetarium wordt vernieuwd** – Het Planetarium is de plek in ARTIS waar de bezoeker niet alleen onze kwetsbare planeet vanuit de ruimte ervaart, maar waar ze ook handelingsperspectief krijgt aangereikt. Met de nieuwste data-to-dome-technologie wordt het mogelijk om onze menselijke impact op de aarde real-time te visualiseren. In 2024 zette de planvorming voor dit project zich voort.
- **ARTIS als Proeftuin** – In Micropia, het Groote Museum en de eetbare tuin is al te ervaren hoe 'ons eten van morgen' eruit zal zien. Op termijn wil ARTIS het verhaal over voedsel en de impact die de productie hiervan heeft op onze wereld heeft nog een stap verder brengen in het park. In de Proeftuin verwonder je je over eten uit de natuur en over het belang van duurzame voedselketens. Tijdens het Aardbewoners Festival in 2024 was voedsel een van de thema's.



Leer van natuur

In ARTIS kun je je leven lang leren over, in en van natuur, met activiteiten voor alle doelgroepen.

- **ARTIS organiseert dagelijks programma's die toegankelijk zijn voor alle doelgroepen** – ARTIS organiseert dagelijks gemiddeld twintig interactieve en verdiepende activiteiten in het park en de musea toegankelijk voor verschillende doelgroepen jong en oud. Van ARTIS vertelt en De laborant vertelt tot kinderspeurtochten, rondleidingen, workshops en luisterwandelingen. Als publieksactiviteit, onderwijsprogramma of lezing, verdieping voor de dagelijkse bezoeker tot een zakelijke gast, het basisonderwijs tot universitaire studenten, inhoudelijke partners tot buitenlandse toeristen. In 2024 ontwikkelde en produceerde ARTIS drie luisterwandelingen: Door de ogen van een dierverzorger, Monumentale verhalen en Aardbewoners. Alle luisterwandelingen werden opgenomen in de nieuwe app. Daarnaast organiseerde ARTIS voor het eerst de maandelijkse reeks ARTIS vertelt over natuurbehoud, workshops Schemeren, Doeners & Doorbrekers, schoolvakantieactiviteiten en nog veel meer.
- **Publieksmedewerkers in het hart van ARTIS** – Verhalen vertellen is de meest krachtige manier om mensen te raken in het hart, om te zorgen voor blikverandering en bezoekers aan te sporen zelf verantwoordelijk om te gaan met natuur. Iedere medewerker in ARTIS is publieksmedewerker. ARTIS kan niet zonder haar ruim 350 vrijwilligers, het grootste netwerk van vrijwilligers van alle culturele instellingen in Amsterdam. In 2024 vervulden zij met elkaar bijna 10.000 diensten en gaven zij ruim zeshonderd publieksrondleidingen.
- **ARTIS als de Europese hub van Planetary Health** – Vanaf 2023 besteedt ARTIS blijvend aandacht aan Planetary Health. Deze internationale beweging brengt wetenschap, overheid, bedrijfsleven en burgers samen tot oplossingen te komen voor de uitdagingen waar onze planeet en samenleving voor staan. In 2024 vond het eerste publieksfestival genaamd Aardbewoners plaats.

- **ARTIS creëert bewustwording en biedt handelingsperspectief** – ARTIS onderzoekt sinds 2022 samen met de Universiteit Utrecht in het Planetarium welke beelden en verhaallijnen leiden tot optimale motivatie en gedragsverandering in bezoekers. De resultaten worden toegepast in de programmering om te zorgen dat zo veel mogelijk bezoekers worden geïnspireerd en geactiveerd om verantwoordelijk met natuur om te gaan. Deze samenwerking wordt de komende jaren voortgezet.
- **Historische erfgoedcollectie toegankelijk voor het publiek** – ARTIS heeft een rijke erfgoedcollectie, bestaande uit (kunst-)historische en natuurhistorische objecten en een uitgebreid archief. Het streven is om de collectie toegankelijk te maken middels een open depot midden in het park. In 2024 vond er een grote ontzaming plaats van de geologische collectie van het voormalige ARTIS-geologisch museum. Deze collectie werd onderdeel van collecties van andere musea.
- **ARTIS als broedplaats voor kunstenaars** – In ARTIS zijn kunst en natuur met elkaar vervlochten. ARTIS blijft haar rol als inspiratieplek vervullen door samen te werken met kunstacademies, workshops via ARTIS-Ateliers en het faciliteren van de ARTIS-in-residence. In 2024 werd de residentie van Floris Schönfeld afgesloten met een tentoonstelling in de Grotto (in de Robbenzaal) en werd Sheng-Wen Lo geselecteerd als derde resident. Lo zal tijdens zijn residentie in ARTIS acht maanden lang onderzoek doen in het park naar de communicatie tussen alles wat leeft.



Zorg voor natuur

ARTIS geeft het goede voorbeeld door zelf direct bij te dragen aan een groenere en leefbare wereld. We laten zien dat het mogelijk is om in verbinding met natuur te leven en hoe dat eruit kan zien. Met een positieve bijdrage aan duurzaamheid en natuurbehoud inspireren en activeren we je dit voorbeeld te volgen.

Duurzaamheid

ARTIS streeft naar een natuurpark dat volledig klimaatpositief is, geen fossiele brandstoffen gebruikt en alle afvalstromen hergebruikt. Onder het motto, als het in ARTIS kan, dan kan het overal!

- **ARTIS is een proeftuin voor duurzame innovaties** – ARTIS werkt hiervoor samen met diverse partijen zoals de gemeente, het Rijk, academische instellingen, partnerbedrijven, duurzame ondernemers en de buurt om het park in alle facetten te verduurzamen, terwijl het ook leefbaar blijft. In 2024 werd een slimme bandenpomp en oplaadpunt voor elektrische fietsen op het parkeerterrein geplaatst en in de horeca werd plantaardig softijs op basis van havermelk en een variant op basis van linzen geïntroduceerd. De horeca in ARTIS was in 2024 grotendeels plantaardig, op het gebruik van koemelk en kaas na.
- **ARTIS fossielvrij** – ARTIS streeft ernaar in 2030 geen gebruik meer te maken van fossiele brandstoffen voor verwarming en eigen transport, efficiënt gebruik te maken van opwek, opslag en groene stroom en transport met fossiele brandstoffen door partners en bezoekers te minimaliseren. In 2024 zijn op het dak van het Aquarium 118 zonnepanelen gelegd. Het Artisplein met het Groote Museum, café-restaurant de Plantage en Micropia, is sinds 2014 aangesloten op een warmte-koudeopslag (WKO). Heel ARTIS wordt binnen enkele jaren aangesloten op een WKO en wordt straks verwarmd met water uit de omringende grachten, die in de zomer zo'n achttien graden zijn.
- **ARTIS vrij van afvalstromen die niet gerecycled worden** – ARTIS kiest voor materialen met een lage ecologische voetafdruk en composteert groenafval om in 2030 <5 procent restafval te hebben. Door de inzameling van statiegeldartikelen zoals plastic PET-flesjes en blik, heeft ARTIS in 2024 € 15.000 bijeengebracht voor natuurbehoud.

- **ARTIS vermindert drinkwatergebruik** – ARTIS levert een positieve bijdrage aan een klimaat-adaptief Amsterdam en gebruikt regen- en grachtenwater voor laagwaardige toepassingen om bij te dragen aan verminderd leidingwatergebruik. ARTIS streeft ernaar in 2030 het drinkwatergebruik gehalveerd te hebben. ARTIS werkt samen met de gemeente Amsterdam en Waternet en heeft in 2024 een financiële bijdrage ontvangen vanuit de Erfgoed Deal om het monumentale erfgoed van ARTIS in te zetten voor regenwateropvang en zo de mogelijke wateroverlast in de openbare ruimte te ontlasten.
- **ARTIS is dag en nacht een biodiversiteitshub** – ARTIS is in 2022 gestart met lichtmetingen en verduistering om van ARTIS ook 's nachts de meest optimale plek voor biodiversiteit te maken. ARTIS heeft als doel om de eerste Urban Night Sky-locatie van Europa te zijn. In 2024 werden verschillende activiteiten aangeboden om het donker te ervaren, zoals Schemeren in het Groote Museum, de Nacht van de Nacht en diverse avondwandelingen, waarbij bezoekers door een nachtelijk park konden lopen.



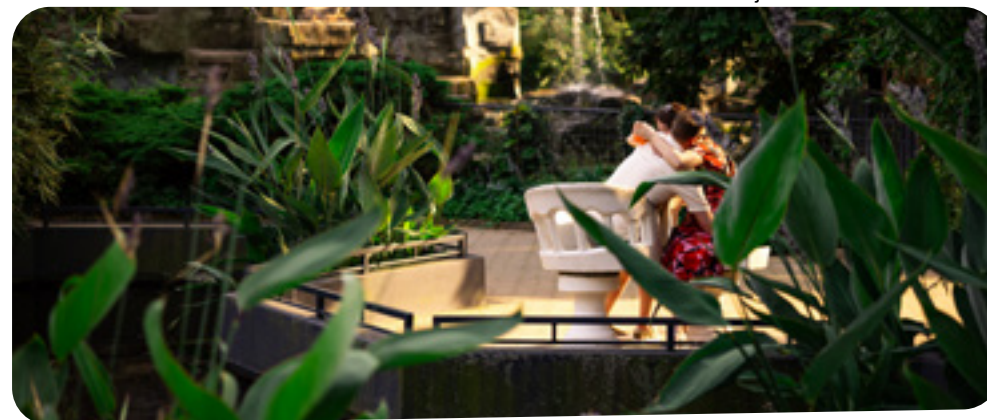
Natuurbehoud

Iedere ARTIS-medewerker draagt bij aan natuurbehoud. In de eerste plaats met de beste zorg en aandacht voor de (bedreigde) dieren, planten en microben in ARTIS. Daarnaast door educatie, wetenschappelijk onderzoek, soortbehoudprogramma's en samenwerking met organisaties over de hele wereld om soorten en hun leefgebieden te beschermen. Bovendien is natuurbehoud niet alleen iets van 'ver weg'. ARTIS draagt ook zorg voor natuur in eigen land, stad én achtertuin.

- **De beste zorg en aandacht voor alle dieren, planten en microben**
 - Als dierentuin, botanische tuin en arboretum heeft ARTIS een grote zorgverantwoordelijkheid voor alles wat in het park leeft. De beste zorg van al het leven staat voorop in de keuzes die ARTIS maakt. ARTIS streeft de hoogste standaarden na voor dierenwelzijn en botanie als geaccrediteerd lid van de World Association of Zoos and Aquaria (WAZA), European Association of Zoos and Aquaria (EAZA), de Nederlandse Vereniging voor Dierentuinen (NVD), de Nederlandse Vereniging voor Botanische Tuinen (NVBT) en de Nederlandse Dendrologische Vereniging (NDV).
- **ARTIS is een dwarsdoorsnede van onze leefwereld** – ARTIS is de enige plek waar mensen, dieren, planten, bomen, microben, sterren en erfgoed samenkomen. Bezoekers maken in ARTIS-Park kennis met een brede afspiegeling van de diersoorten en ecosystemen wereldwijd. Van bedreigde primaten uit de Afrikaanse bergbossen tot grote zwarte pacu's uit het Amazonegebied en van de Iraanse Luristan beeksalamander tot de Europese hop. De diversiteit is bovendien continu in beweging. ARTIS evalueert doorlopend diersoorten en hun verblijven, waarbij we zorgen voor een natuurlijke leefomgeving waarin ze hun soorteigen (sociaal) gedrag kunnen vertonen. Wanneer ARTIS geen substantiële bijdrage kan leveren aan soortbehoud met educatie of onderzoek, of niet kan voldoen aan de strenge welzijnseisen, dan neemt ARTIS afscheid van diersoorten.



- **ARTIS wil een beschermplaats voor kwetsbare en bedreigde dier- en plantensoorten zijn** – Elke soort is ambassadeur van wilde soortgenoten en hun leefgebied en leeft in ARTIS voor educatie, onderzoek, bijdrage aan een soortbehoudprogramma en/of vanwege samenwerking met een natuurbehoudproject in het oorspronkelijke leefgebied. ARTIS droeg in 2024 bij aan 96 Europese soortbehoudprogramma's (EEP) waarbij dierentuinen gezamenlijk de (genetische) gezondheid van populaties managen. Sinds 2024 is ARTIS coördinator van het Europese soortbehoudsprogramma van de westelijke laaglandgorilla, de verpleegsterhaai en de tureluur. Voor acht soorten coördineert ARTIS nu het EEP, en meerdere werknemers zijn als adviseur betrokken bij Species Committees. In 2024 was er wederom een vruchtbaar broedseizoen bij verschillende bedreigde vogelsoorten, waaronder de blauwkeelara, Afrikaanse pinguïn en de tureluur. En er waren bijzondere geboortes bij de bedreigde netgiraffen en jaguars.
- **ARTIS werkt samen met natuurbehoudprojecten over de hele wereld** – Dankzij steun van ARTIS is er in 2024 een ranger aangenomen om kleine panda's in Nepal te beschermen, zijn er leeuwen gezenderd in Namibië en is er een speurhond opgeleid om het leefgebied van de jaguar in Brazilië beter in kaart te brengen. Ook gaf ARTIS wederom (financiële) steun aan veertien andere natuurbehoudprojecten, waaronder eenmalige steun aan de World Pheasant Association die zich onder andere inzet voor de bescherming van de Vietnamfazant – een soort die net als de Vietnamese krokodilsalamander deel uitmaakt van de Vietnamazing-campagne van EAZA. Ten slotte heeft ARTIS de Southern African Foundation for the Conservation of Coastal Birds (SANCCOB) extra kunnen ondersteunen. Dankzij de ruim € 15.000 aan ingezameld statiegeld hebben zij een hun *chick-rearing unit* kunnen vernieuwen.



- **ARTIS ondersteunt de vele inheemse dier- en plantensoorten die in het park leven of ARTIS als rustplaats gebruiken** – Als belangrijke groene plek in Amsterdam streeft ARTIS ernaar de Nederlandse biodiversiteit te stimuleren. Ook de oude gebouwen met hun kieren en schaduwrijke plekken zorgen ervoor dat ARTIS veel dieren aantrekt. Bovendien houdt ARTIS in het ontwerp, de realisatie en het onderhoud van dierverblijven en gebouwen rekening met de lokale biodiversiteit. Begin 2025 opent het nieuwe Biodiversiteitspad, waar jong en oud spelenderwijs leren over hoe soorten in gebied met elkaar verbonden zijn en wat er gebeurt als er soorten uitsterven.
- **ARTIS zet substantieel in op onderzoek ten behoeve van een optimaal dierenwelzijn en kennisbevordering** – In ARTIS vindt wetenschappelijk onderzoek plaats op vele terreinen: microbiologie, cognitieve gedragsecologie, biodiversiteit, diergedrag- en welzijn, bezoekersimpact, duurzaamheid, gezondheid en geneeskunde. Jaarlijks verzorgen de ARTIS-hoogleraren, verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Universiteit Leiden, een eigen collegereeks voor studenten. In 2024 faciliteerde ARTIS wederom de cursus Evolutionary Psychobiology, waarbij zo'n veertig studenten de cognitieve vaardigheden van dieren bestudeerden. Ook is dankzij funding van de Evelyn Keuning Stichting een genetisch onderzoek gestart bij een drietal diersoorten om zo meer te leren over verwantschappen binnen het stamboek en hun geografische herkomst.

Bereik, samenwerkingen en partners

ARTIS is er voor iedereen, voor alle leeftijden, alle opleidingsniveaus en alle achtergronden. Met het park en de musea is ARTIS bovendien een sociale ontmoetingsplaats voor bezoekers. Zo verbindt ARTIS werelden, van kleuter tot grootouder, van lokaal tot internationaal en van wetenschapper tot liefhebber.

- **ARTIS voor de metropool Amsterdam** – Naast kansrijke Amsterdammers wonen er ook veel kwetsbare en kansarme groepen in de stad die minder vanzelfsprekend hun weg naar ARTIS vinden. Stadspashouders, vluchtelingen in de Amsterdamse noodopvang en chronisch zieke kinderen krijgen korting op de entreprijs of gratis toegang. In 2024 werd ARTIS-Park dankzij een samenwerking met Stichting SAM een maand extra volledig gratis opengesteld voor Stadspashouders. Hierdoor hebben we 60 procent meer Stadspassers mogen verwelkomen.
- **ARTIS bereikt ieder kind uit de metropoolregio Amsterdam** – Scholieren zijn de generaties van de toekomst en de belangrijkste doelgroep van ARTIS. ARTIS streeft ernaar dat in 2030 alle basisscholieren en middelbare scholieren uit de metropoolregio Amsterdam minimaal een keer per jaar naar ARTIS komen. In 2024 bracht bijna 80 procent van alle basisscholen en middelbare scholen een bezoek aan ARTIS. En dankzij het eerste ARTIS-benefietgala, dat in 2024 werd georganiseerd, zal ARTIS-Park in 2025 in een speciale actieperiode eenmalig gratis te bezoeken zijn voor kinderen onder de 12 jaar.



- **ARTIS is toegankelijk voor iedereen** – ARTIS zet zich in om de beleving voor mensen met een beperking (fysiek, auditief, visueel of onzichtbaar) zo optimaal mogelijk te laten zijn. In 2024 is de nieuwe website van ARTIS gebouwd volgens de internationale richtlijn voor digitale toegankelijkheid WCAG 2.2 AA. De website is zo gebouwd dat de informatie waarneembaar, bedienbaar en begrijpelijk is voor iedereen.
- **ARTIS is een sociale werkgever** – ARTIS werkt samen met Pantar Amsterdam, Vermaat en G4S op het gebied van participatieplaatsen en werkervaringsplaatsen. Gemiddeld zijn er dertig mensen per dag aan het werk in ARTIS die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.
- **ARTIS biedt als leerbedrijf veel stageplaatsen** – ARTIS is een leerbedrijf en een geliefde plaats om stage te lopen. Dit ondersteunt de educatieve doelstellingen van ARTIS. In 2024 verwelkomde ARTIS 71 studenten op stage.
- **ARTIS als platform** – ARTIS verbindt zich met musea, andere natuurorganisaties, scholen en duurzame bedrijven. ARTIS is het knooppunt waar natuurorganisaties, NGO's, startups en groene en sociale ondernemers samenkomen of zich zelfs vestigen. In 2024 organiseerde ARTIS gemiddeld vier zakelijke evenementen per week. Daarnaast organiseerde ARTIS evenementen met partners zoals WWF (onder meer het Aardbewoners Festival), Brainwash, Turing Foundation (Posters for the Planet) en de Plastic Soup Foundation. Ook organiseerde ARTIS speciale programma's tijdens het Weekend van de Wetenschap, de Open Monumentendag, de Museumnacht en nog veel meer.
- **ARTIS voor leden** – Leden krijgen speciaal tweemaal per jaar het ARTIS-tijdschrift thuis op de mat. Gemiddeld bereikt ARTIS zo'n 115.000 lezers per editie met een oplage van 38.000 exemplaren. Dit tijdschrift omvat de hele natuur: van het onzichtbare leven tot het oneindige en de samenhang daartussen, en behandelt actualiteiten en achtergronden op thema's zoals dieren, planten, microben, erfgoed, natuurbescherming, onderzoek en duurzaamheid.
- **ARTIS online** – Niet alleen in ARTIS, maar ook online inspireert ARTIS een breed publiek. Via de social media-kanalen deelt ARTIS dagelijks verhalende content met ruim 250.000 volgers over alle aardbewoners, zowel die in het park als die in de musea. Daarnaast ontvangen 120.000 mensen een wekelijkse nieuwsbrief over actualiteiten en de programmering. Scholen ontvangen specifieke updates over het aanbod in ARTIS.

ARTIS hecht veel waarde aan contact met donateurs, wil een goede buur zijn en onderhoudt warm contact met haar leveranciers en zakelijke partners. Particuliere donateurs, zoals de ARTIS-Vrienden, de ARTIS-Kringleden en de leden van de ARTIS-Sociëteit blijven via eigen nieuwsbrieven op de hoogte van actualiteiten en vernieuwingen in ARTIS. Ook worden zij enkele keren per jaar in ARTIS uitgenodigd voor exclusieve bijeenkomsten. Ook buurtbewoners worden op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in ARTIS. Directe omwoners van bouwprojecten worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang en bijzonderheden. In 2024 werden alle burens uitgenodigd in het Aquarium en ook voor informatieavonden over drie aankomende grotere projecten aan de randen van ARTIS: de WKO en het daarbij horende Dienstengebouw, het ARTIS-Planetarium/Entreegebied en het Olifantenverblijf/Parkeerterrein. Dit was de start van uitgebreidere participatietrajecten voor de laatste twee projecten, die in 2025 zullen worden voortgezet onder leiding van externe expert de Wijde Blik.

Met haar partners – zowel overheden, fondsen als bedrijven – onderhoudt ARTIS een intensieve relatie. De partners worden uitgenodigd voor evenementen en relatiedagen en via direct contact op de hoogte gehouden van de voortgang in ARTIS. Ook deze partners ontvangen het ARTIS-tijdschrift. Met het oog op duurzaamheid wordt al een aantal jaar geen papieren jaarverslag meer verzonden. Wel ontvangen partners bericht van het online verschijnen hiervan.



Organisatie

In 2024 is een nieuwe samenwerkingsstructuur geïmplementeerd en er was aandacht voor meer projectmatig werken. Het resultaat: een flexibele organisatie die slagvaardiger is. De nieuwe samenwerkingsstructuur omvatte een nieuwe organisatiestructuur, overlegstructuur, en meer focus op heldere rollen, verantwoordelijkheden en belegde mandaten. De nieuwe structuur is gedurende het jaar geëvalueerd en zal in 2025 verder worden doorontwikkeld. Na de coronacrisis is er in 2024 minder verloop van personeel geweest. In combinatie met de nieuwe structuur gaf dit meer stabiliteit en continuïteit in de organisatie.

ARTIS vindt het belangrijk dat iedereen met plezier naar het werk komt en ARTIS ervaart als een prettige en veilige werkomgeving. Daarom streeft ARTIS naar een fijne, betrokken cultuur waarbinnen de gedragsregels voor werknemers en bezoekers geborgd zijn. Daarnaast heeft ARTIS ook een diverse groep van vertrouwenspersonen, die bestaat uit twee interne en twee externe leden. Om de integriteit verder te waarborgen, is er in 2023 een externe klachtencommissie aangesteld en zijn de regelingen Ongewenste Omgangsvormen en Melden Misstanden en Onregelmatigheden geactualiseerd. Door middel van personeelsbijeenkomsten en via leidinggevenden worden de onderwerpen en de procedures doorlopend onder de aandacht gebracht. De vertrouwenspersonen en ook de klachtencommissie rapporteren jaarlijks aan de directie en Raad van Toezicht, op basis waarvan een evaluatie plaatsvindt. In 2024 is er door twee medewerkers contact opgenomen met de externe vertrouwenspersonen en door vier medewerkers is contact opgenomen met de interne vertrouwenspersoon. Bij deze meldingen is een luisterend oor geboden en is meegedacht over opties om de situatie te verbeteren.

Financiën

De hoge inflatie heeft in 2024 ARTIS flink en blijvend geraakt. De inkoop van bijvoorbeeld diervoeding, (bouw) materialen en energie en de personeelskosten zijn hierdoor duurder geworden. Daarbij kwam dat het bezoek door toeristen flink is tegengevallen. Net zoals de rest van de culturele sector in Amsterdam heeft ARTIS hierdoor in 2024 diverse bezuinigingen moeten doorvoeren. ARTIS blijft hiernaast doorlopend energiebesparende maatregelen treffen, ook als onderdeel van haar duurzaamheidsvisie. De financiële gevolgen van de coronacrisis blijven voor ARTIS voelbaar. De bezoekcijfers zijn in 2024 nog steeds niet op het niveau van vóór de pandemie. Bijna alle publiek-gerelateerde omzet is al vier jaar op rij lager dan pre-corona. Lees meer over de financiën in de jaarrekening (hoofdstuk 6, pagina 50-71).

Governance en compliance

ARTIS hanteert een prudent financieel beleid. De middelen van ARTIS worden uitsluitend in liquide vorm of in Nederlandse staatsobligaties vastgelegd. Binnen ARTIS gelden voorts de gebruikelijke financiële richtlijnen en beheersingsprocedures die van een organisatie van deze omvang mogen worden verwacht. De (financiële commissie van de) Raad van Toezicht van ARTIS wordt periodiek geïnformeerd over de financiële stand van zaken, cash- en resultaatprognoses voor lange en korte termijn en andere indicatoren. Deze informatie wordt tijdens iedere vergadering van de Raad van Toezicht door de directie, de manager Bedrijfsvoering en het hoofd Control toegelicht. ARTIS past de Governance Code Cultuur toe en is daar compliant mee. ARTIS heeft een liquiditeitspositie die, samen met de blijvende instandhoudingssubsidie van de gemeente Amsterdam, haar voorbestaan langer dan een (boek)jaar waarborgt. De jaarrekening is om die reden opgesteld op basis van een continuïteitsveronderstelling. ARTIS beschikt over een contant aangehouden continuïteitsreserve van vijf miljoen.

Alleen al door de meest noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren, en alle opgebouwde reserves aan te spreken, verwacht ARTIS dat de aanzienlijke tekorten de komende jaren zullen aanhouden. Ook zijn de noodzakelijke investeringen voor de instandhouding van het erfgoed, parkvernieuwingen, verduurzaming en educatie vele malen hoger dan wat ARTIS kan dragen vanuit haar huidige, normale exploitatie. Dit betekent dus een financieel gat, dat gedicht moet worden om de continuïteit van ARTIS te waarborgen. ARTIS zoekt – en is dankbaar voor – blijvende steun van bedrijven, fondsen, overheden (gemeente, provincie, Rijk) en particulieren.



Raad van Advies

In de Raad van Advies (RvA) komen bedrijfsleven, ondernemerschap, wetenschap en politiek bij elkaar. De RvA verenigt kennis op het gebied van de grote maatschappelijke vraagstukken waar ARTIS een rol in wil spelen, zoals duurzaamheid, educatie en natuurbehoud. De samenstelling van deze raad is als volgt:

- Jacqueline Cramer** Hoogleraar Duurzaam Innoveren aan de Universiteit van Utrecht en oud-minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Louise O. Fresco** Voorzitter en emeritus-hoogleraar Wageningen University & Research, voorzitter Raad van Toezicht Nationale Opera & Ballet.
- Feike Sijbesma** Voormalig bestuursvoorzitter DSM, erevoorzitter Koninklijke DSM, voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Philips, non-executive director Unilever, co-chair Global Climate Adaptation Centers.
- Tom de Swaan** Voorzitter Raad van Commissarissen ABN AMRO Bank N.V., lid Raad van Toezicht Stichting Holland Festival, voorzitter bestuur Stichting Nationale Opera & Ballet Fonds, voorzitter bestuur Stichting Fondsen Nederlands Kankerinstituut, lid bestuur Stichting Liszt Concours, lid van de Board of Directors The International Centre for Missing & Exploited Children, lid International Advisory Board Akbank.
- Marjan Oudeman** Board member Solvay, UPM-Kymmene Corporation, commissaris SHV Holding en KLM N.V. Hiervoor was zij voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht, Exco member AkzoNobel en Exco member Tata Steel/ Corus Group.
- Duncan Stutterheim** Ondernemer, oprichter ID&T, mede-eigenaar Westergas, A'dam Toren, Elementenstraat en Nachtlab. Bestuurslid van Amsterdam 750 jaar, NL Sportraad, het Concertgebouworkest en Amsterdam Music School.



Risico's en onzekerheden

Het managementteam van ARTIS volgt bewust de ontwikkelingen die zich zowel binnen als buiten de organisatie afspelen en het effect dat deze mogelijk op de eigen organisatie kunnen hebben en op welke wijze deze de organisatie negatief kunnen beïnvloeden.

Ook in 2024 hebben uitgebreide risicoanalyse-workshops plaatsgevonden onder begeleiding van externe adviseurs. Hieruit is een top 10 strategische, tactische en operationele risico's opgesteld in vijf categorieën: 1) financiële risico's, 2) fysieke veiligheid, 3) wijzigingen in beleid, wet- en regelgeving, 4) imago, onder meer publieke opinie in relatie tot dierentuinen, en 5) ICT en organisatie, waaronder cyber security. De inschattingen van impact en kans per risico zijn herzien, nieuwe risico's en nodige maatregelen zijn geïdentificeerd en belegd binnen de organisatie. De risico's worden in de operationele en projectplanningen opgenomen en blijven jaarlijks gemonitord.

Specifieke operationele risico's die worden onderkend zijn:

- **Veiligheid:** ARTIS beschouwt de veiligheid van bezoekers, medewerkers en dieren in het park als cruciaal. Er zijn diverse veiligheidsinstructies en specifieke protocollen ontwikkeld die gedurende het jaar actief worden getest, geoefend, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld en/of aangescherpt.
- **Zoönoses:** Een zoönose is een van dier op mens overdraagbare ziekte. De coronapandemie heeft ons geleerd hoe ingrijpend de gevolgen hiervan kunnen zijn. Ter bescherming van mens en dier neemt ARTIS continu beheersmaatregelen. Daarnaast heeft ARTIS, om de financiële consequenties van een eventuele zoönose het hoofd te kunnen bieden, een continuïteitsreserve gevormd.
- **Klimaatverandering:** ARTIS beschouwt klimaatverandering en overvloedige regenval als een risico voor het park met haar dierverblijven en gebouwen. Met name de afwateringscapaciteit van het park heeft de aandacht en verbeteringsmogelijkheden worden concreet onderzocht. Deze risico's worden actief in ogenschouw genomen bij alle vernieuwingen en renovaties in ARTIS.
- **Cyber security:** ARTIS is in toenemende mate afhankelijk van stabiele communicatieverbindingen en de levering van nutsvoorzieningen. Na de hack in 2022 zijn er adequate maatregelen getroffen en besteedt de ICT-afdeling blijvend aandacht aan continue verbetering van de cyber security. Ook medewerkers worden getraind in het bewust omgaan met data en veiligheid. ARTIS is inmiddels ISO27001-compliant en werkt aan het behalen van de Europese NIS2-richtlijn. Er gaat gedurende het jaar veel aandacht naar het bewust maken van medewerkers over hun rol in cyber security, bijvoorbeeld via trainingen, presentaties tijdens de personeelsbijeenkomsten en test-phishingmails.



Vooruitblik

In 2025 zullen de drie pijlers uit het ARTIS-kompas verdere invulling krijgen. Zo probeert ARTIS haar maatschappelijke waarde verder te vergroten, om bij te dragen aan een leefbaardere wereld voor huidige en toekomstige generaties. Het jaar 2025 markeert een belangrijke mijlpaal: de oplevering van het monumentale Aquariumgebouw na jaren van zorgvuldige restauratie en modernisering. In 2025 start dan ook een nieuwe fase: de inrichting van het nieuwe Aquarium. Het nieuwe Aquarium brengt een belangrijke natuurervaring – het (onder)waterleven – terug in ARTIS, met nieuwe verhalen zodat iedereen daar meer over kan leren en het is een grote stap in de energietransitie in ARTIS om te zorgen voor natuur.

Naast het Aquarium zullen nog veel meer activiteiten op missie ondernomen worden in 2025. Met het project Donker ARTIS richt ARTIS zich in 2025 op een brede publieksprogrammering en de certificering van ARTIS als Urban Night Sky Reserve. In 2025 organiseert ARTIS opnieuw een Aardbewoners Festival. De jongste doelgroep leert vanaf dit jaar spelenderwijs in de gerenoveerde Moeflonstal. Het naastgelegen biodiversiteitspad maakt bezoekers straks bewust van het belang van flora en fauna en moedigt ze aan om hier actief aan bij te dragen. Tenslotte komen er nieuwe educatieve verhalen bij de nieuwe verblijven voor de otters en rode panda's (de Rots) en ringstaartmaki's en lemuren (Kerberterras en Lemurenland). ARTIS geeft het goede voorbeeld door zelf direct bij te dragen aan een groenere en leefbare wereld. Alle gebouwen en monumenten die worden vernieuwd worden ook verduurzaamd, waaronder het unieke Duivenhuis. En ARTIS zorgt voor een biodiversiteits-positieve bouw, zoals bij de Rots, om bij te dragen aan de stadsnatuur. Samen voor natuur in 2025!



2

Bericht van de Raad van Toezicht

ARTIS is zoals in dit jaarverslag geschetst continu in beweging. Dat zien we ook terug in de overleggen en bijbehorende agenda's die wij als Raad van Toezicht gedurende het jaar hebben. We zijn vaak al vroeg betrokken, worden goed meegenomen en kunnen daarmee ook voorzien in de rol van klankbord vanuit de verschillende expertises in de Raad.

Onderwerpen in 2024

Voor de Raad van Toezicht waren dit de belangrijkste onderwerpen op de agenda 2024:

- Besluitvorming van projecten, projectbeheersing, voortgang en budget(bewaking). De restauratie van het Aquarium en de ontwikkeling van het nieuwe museale concept voor het Aquarium kwamen hierbij in elk overleg aan de orde. Een groot en impactvol project, waar met kennis, kunde en goede risicobeheersing aan wordt gewerkt. Naar verwachting mag het Aquarium in 2026 weer haar deuren openen. De Raad werd regelmatig meegenomen in de ideeën voor de toekomstige ontwikkelingen en noodzakelijke verduurzamingsprojecten zoals het entreegebied, Planetarium, achtertuinten en de planvorming rondom de WKO-installatie en het dienstengebouw, inclusief het overleg met de buurt hierover. In 2024 werd tevens de restauratie en herinrichting van het Kerberterras voorbereid. Daarnaast werd gestart met de restauraties van het Duivenhuis en de Moeflonstal.
- Organisatieontwikkeling, waaronder de samenwerkingsstructuur en het beleid ten aanzien van ontwikkeling, beoordeling en beloning van medewerkers.



- Strategie middels de jaarlijkse strategiesessie met de directeur en het managementteam. Hierin hadden we goede en open gesprekken over de toekomstvisie voor ARTIS en de daarbij horende keuzes, dilemma's en risico's. Bijvoorbeeld over dilemma's en keuzes t.a.v. dierpopulaties, dierenwelzijn en bijdragen aan het behoud van bedreigde dier- en plantensoorten, publieksbeleving, vernieuwingsprojecten, duurzaamheid, maatschappelijke bijdrage (o.a. educatie) en de organisatie en bedrijfsvoering.
- Ontwikkelingen fondsenwerving, inclusief meedenken, het introduceren van eigen contacten uit het netwerk van de leden van de Raad van Toezicht en participatie bij bijvoorbeeld het benefietdiner of andere belangrijke ARTIS-evenementen.
- ICT, waaronder de cybersecurity strategie met een terugblik op de genomen maatregelen na de hack in 2022.
- Risicomanagement
- Monitoring Operationeel Plan 2024 en goedkeuring Operationeel Plan 2025
- Jaarrekening proces en goedkeuring jaarverslag en jaarrekening 2023
- Voortgangssacties vanuit de management letter
- Governance en statuten

Daarnaast laat de Raad zich door de directeur, het managementteam en medewerkers voorlichten over belangrijke processen en onderwerpen voor ARTIS. Zo kregen we periodieke updates van de projectverantwoordelijken over de restauratie en de ontwikkeling van het museale concept van het Aquarium. Hetzelfde gebeurde voor o.a. het participatieproces met de omwonenden bij de ontwikkeling van de WKO-installatie en het nieuwe dienstencentrum, en de voorstellen voor het nieuwe Kerberterras. Naast presentaties vonden er daarnaast fysieke bezoeken plaats aan de projectlocaties.

Naast bovengenoemde onderwerpen wordt de Raad o.a. via de managementrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen over de verschillende activiteiten, projecten en organisatie van ARTIS.

In de Raad van Toezichtvergaderingen is naast de directeur ook meestal de manager Bedrijfsvoering betrokken. Vanuit de Raad is er daarnaast regelmatig formeel en informeel contact met de Ondernemingsraad en leden van het managementteam.



Financiële commissie

Binnen de Raad is één commissie actief: de financiële commissie, waarbij ook regelmatig de accountant aanwezig is. In de financiële commissie is de financiële beheersing van de liquiditeiten op lange termijn, mede in verband met de financierbaarheid van lopende grote projecten in ARTIS, een continu terugkerend onderwerp op de agenda, alsmede de financiële voortgang van de projecten. Daarnaast is er aandacht voor de opvolging van de verbetervoorstellen volgend uit de management letter van de externe accountant en de personele bezetting en inrichting van de financiële afdeling. ARTIS heeft hierin wederom een mooie progressie gemaakt in 2024.

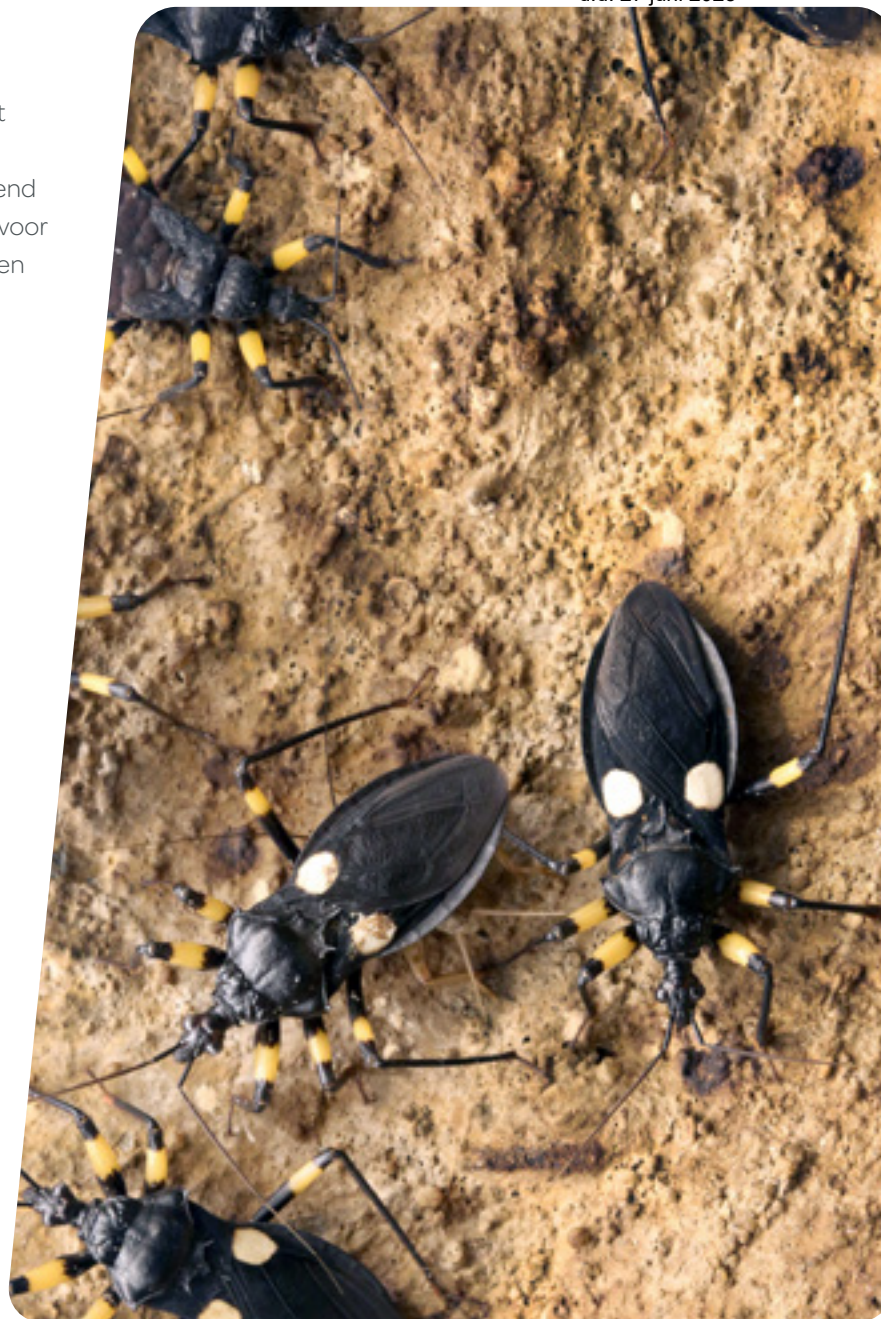
Met de accountant spreekt de financiële commissie o.a. over het jaarverslag, bevindingen en aanbevelingen vanuit de management letter en risicomanagement.

De financiële beheersing is bij ARTIS goed op orde, maar staat continu scherp op de agenda. Zonder steun van derden is het voor ARTIS niet mogelijk het noodzakelijke onderhoud en verbetering van alle rijksmonumenten en alle noodzakelijke vernieuwingen op het gebied van educatie, dierverblijven en duurzaamheid realiseren.

Evaluatie functioneren en samenstelling Raad van Toezicht

In mei 2025 heeft de Raad van Toezicht haar eigen functioneren onder begeleiding van een extern adviseur geëvalueerd. Voorafgaand aan de evaluatie is input gevraagd aan de leden en aan de directeur. Onderwerpen waren onder andere governance, ondersteuning van de Raad, samenstelling, expertise en continuïteit van de Raad, het verloop van de vergaderingen, de toegevoegde waarde van de Raad voor de directeur, alsmede de samenwerking en dynamiek tussen Raad en directeur.

De Raad functioneert over het geheel genomen naar tevredenheid. De samenwerking verloopt prettig en iedereen draagt vanuit zijn of haar expertise bij, wat bijdraagt aan een positieve en constructieve sfeer. De samenwerking tussen de Raad en de directeur is sterk en effectief. Er heerst een open en vertrouwensvolle relatie, waardoor ook lastige dilemma's openlijk besproken kunnen worden. De Raad levert een meerwaarde voor de organisatie. Zowel de samenstelling van de Raad als de opvolging van de voorzitter en de voorzitter van de financiële commissie zullen aandacht krijgen in het komende jaar.





Samenstelling Raad van Toezicht

ARTIS bevindt zich in een belangrijke fase met de grote, langdurige en kapitaalintensieve Aquarium restauratie. Continuïteit in kennis en kunde is in deze fase relevant. Tegelijkertijd liepen de zittingstermijnen van o.a. de voorzitter Joop Saan en de voorzitter van de financiële commissie Hélène Pragt in september 2024 resp. februari 2025. Zoals in het vorige jaarverslag al toegelicht hebben we daarom besloten dat we hun benoemingstermijnen vanwege deze bijzondere omstandigheid nog eens met maximaal twee jaar verlengen. De voltallige Raad heeft dit besluit destijds genomen onder voorbehoud van de doorvoering van een benodigde aanpassing in de statuten. Dit besluit is in 2024 bekrachtigd nadat de aanpassing in de statuten was doorgevoerd. In 2024 hebben zich geen verdere wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht voorgedaan.

Vooruitzichten

Ook in 2025 zal ARTIS verdergaan in de ingeslagen weg van verbeteringen, vernieuwingen en verduurzaming in het park, musea, educatie en wetenschap en plek waar je het leven kunt ontmoeten.

De Raad wil de directeur, het management, de werknemers en vrijwilligers van ARTIS bedanken voor de inzet, gedrevenheid en passie waarmee zij dagelijks werken aan de zorg voor de dieren, bezoekers, educatie en aan de ambities van ARTIS. De Raad dankt ook alle bezoekers en iedereen, inclusief gemeente, provincie, Rijk, fondsen en particuliere gevers voor hun steun bij de realisatie van de missie van ARTIS. Alleen met uw steun kan ARTIS en de ARTIS-organisatie haar missie volbrengen. Wij vertrouwen er dan ook op dat u ook in de toekomst deze steun blijft verlenen.

Juni 2025
Dani Bicker Caarten
Roger van Boxtel
Hélène Pragt (voorzitter financiële commissie)
Joop Saan (voorzitter Raad van Toezicht en lid financiële commissie)
Eugenie van Wiechen

3

ARTIS leeft

In het nieuwe hol van de leeuw

In 2023 zijn de leeuwen van ARTIS verhuisd naar hun nieuwe verblijf. Zowel het binnen- als het buitenverblijf is veel ruimer en het landschap is uitdagender. Maar hoe vinden de leeuwen het daar eigenlijk? En gedragen ze zich nu ook anders? Om daarachter te komen, hebben twee studenten Diermanagement van Hogeschool Van Hall Larenstein onderzoek gedaan. Dana Wolters bestudeerde eind 2023 hoe de leeuwen wendden aan hun nieuwe verblijf. Een jaar later herhaalde Lotte Voorrips dit onderzoek om meer inzicht te krijgen in het lange(re)termijneffect van zo'n nieuw verblijf.

In dierentuinen wordt er veel onderzoek gedaan naar de mentale en fysieke gezondheid van dieren, hun welzijn. Dit wordt meestal gedaan door te kijken naar gedrag. Om dat te meten, maken onderzoekers een 'ethogram': een lijst van verschillende gedragingen die specifiek zijn voor een diersoort. Als echte katachtigen vertonen leeuwen bijvoorbeeld veel inactief gedrag, zoals liggen en slapen. Maar ook foerageergedrag (voedsel zoeken en eten) en sociaal gedrag (elkaar likken, kopjes geven of juist agressie) geven een indicatie van hun welzijn. In 2023 zijn de leeuwen tien weken lang zo'n vijftien uur per week geobserveerd. Eerst op het Kerberterras, om vast te stellen hoe de leeuwen zich vóór de verhuizing gedroegen, en daarna in het nieuwe verblijf. In dezelfde periode in 2024 is nog eens negen weken lang 130 uur data verzameld.

***Een compleet nieuwe omgeving
is even wennen.***

Actievere leeuwen

Een compleet nieuwe omgeving is even wennen, dat geldt ook voor leeuwen. De eerste twee weken verbleven ze daarom in het binnenverblijf. Toen ze daar vertrouwd leken, werden de schuiven naar het buitenverblijf opengezet. De leeuwen bleven in de eerste weken in de buurt van het vertrouwde binnenverblijf. Dit is goed te zien op de *heatmap* die Dana maakte, een kaart die op basis van verzamelde data met kleuren aangeeft waar de leeuwen zijn geweest. Hoe warmer de kleur (blauw is koud, rood is warm) hoe vaker de leeuw ergens is geweest.





In de weken erna gingen de leeuwen steeds meer op ontdekking uit. Ze onderzochten de nieuwe omgeving bijvoorbeeld door te snuffelen en bepaalde plekken te markeren met urine. Ze waren duidelijk een stuk actiever dan voorheen, zo'n 10 tot 15 procent. Dat is best veel. Het zijn immers katachtigen die graag een dutje doen en 18 tot 20 uur per dag inactief gedrag vertonen. In 2024 waren de leeuwen over het algemeen iets rustiger dan in de eerste 'ontdekkingsfase', maar nog altijd veel actiever dan in hun oude verblijf.

Waterval

Bij het onderzoek in 2024 werd duidelijk dat de leeuwen het verblijf, dat zij inmiddels veel beter kenden, nog intensiever zijn gaan gebruiken als geheel: de blauwe vlekjes in de heatmap liggen in 2024 meer verspreid dan in 2023. Daarnaast werd in 2024 een nieuw aspect betrokken, namelijk de waterval in het verblijf.

De ARTIS-diervverzorgers wilden graag weten of het geluid van deze waterval, die in de tunnel goed te horen is, een verstorend effect heeft op de leeuwen. Met dit doel is in het tweede deel van het onderzoek van Lotte Voorrips de waterval drie weken lang uitgeschakeld. Uit deze data concludeerde Lotte dat er geen aantoonbaar verschil was in het gedrag van de leeuwen.

Favoriete plekjes

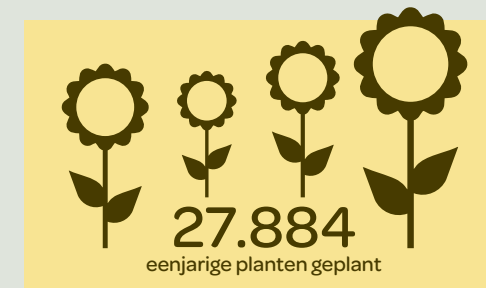
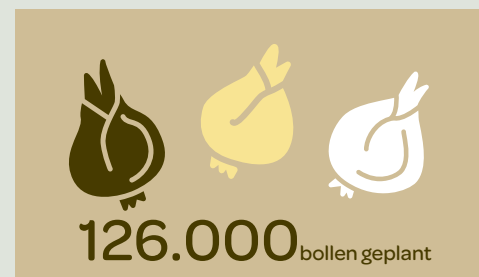
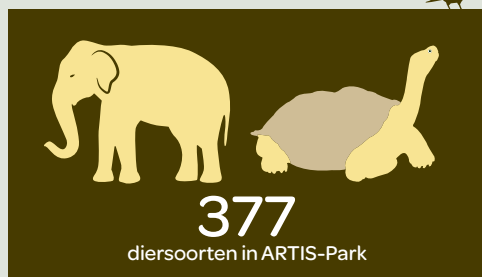
Hebben de leeuwen nu ook favoriete plekjes in het nieuwe verblijf? En waar kun je ze het meest zien? Het zal voor de mensen die de leeuwen al bezochten geen verrassing zijn. In de winter liggen de leeuwen het liefst lekker warm en droog in het binnenverblijf. Wanneer de leeuwen wél buiten zijn, zoeken ze graag het hoogste punt op. Vanaf daar hebben ze namelijk het beste uitzicht over hun omgeving en kunnen ze alles goed in de gaten houden. Bovendien zijn enkele rotsen verwarmd.

Maar het is niet alleen maar luieren wat de klok slaat. De hoogteverschillen in het verblijf dagen de leeuwen fysiek meer uit. Ook wordt hun jachtinstant gestimuleerd. Met brute kracht moeten de leeuwen stukken van een karkas afscheuren, die de verzorgers aan de boomstammen ophangen. Dit zorgt voor een evenwichtig voedingspatroon, wat weer goed is voor hun algehele gezondheid en ook te zien is aan hun nu slanke en gespierde lichaamsbouw.

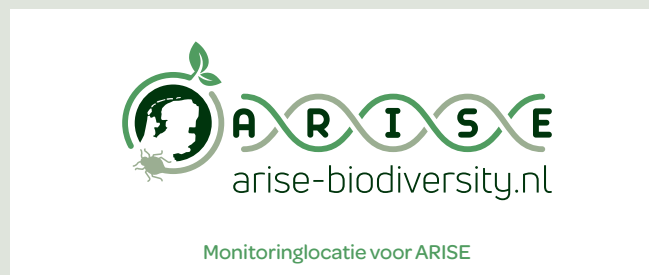


Heatmaps uit de twee onderzoeksperiodes in 2023 en 2024.

Dieren, planten en microben



Natuurbehoud en onderzoek



ARTIS-Aquarium duurzaam gerestaureerd

De restauratie van het ARTIS-Aquarium herstelt de oorspronkelijke pracht van het gebouw en maakt het klaar voor de toekomst. Historische elementen worden gerespecteerd, terwijl moderne keuzes het gebouw verduurzamen. Savitri Groag, coördinator Duurzaamheid, zet op een rijtje wat er inmiddels is bereikt. Zo is het circulaire waterfiltersysteem in ere hersteld, een deel van de aquariumbakken gegoten in zelfhelend beton en liggen op het dak van het rijksmonument zonnepanelen.

Levend beton

Levend beton met microben beschermt het Aquarium tegen miljoenen liters water. De microben zetten kalksteen af en maken daarmee scheuren in het beton weer dicht. Dit voorkomt betonrot op de lange termijn, waardoor de levensduur van de aquariumbakken naar verwachting verdubbelt. Ook is de betonwapening bij een deel van de aquariumbakken verduurzaamd door basaltvezel te gebruiken. Basalt is een vulkanisch stollingsgesteente. De CO₂-uitstoot bij productie van basaltvezel is 40 procent lager dan bij staal en het materiaal roest en rot niet.



Lloyd-waterfilter

In 1882 opende het grootste en modernste aquarium van Europa. Van over de hele wereld kwamen mensen kijken, onder meer naar het innovatieve Lloyd-waterfiltersysteem, een grote circulaire waterkringloop. Dit functioneert nog steeds en daarmee heeft het ARTIS-Aquarium nu het laatste werkende exemplaar van dit systeem ter wereld. Eén van de meest delicate klussen is dan ook het herstel van het 140 jaar monumentale Lloydsysteem in de historische catacomben van het gebouw. Het filtersysteem zal ook in de toekomst het water zuiveren en circuleren, opdat er nauwelijks nieuw water hoeft te worden toegevoegd of geloosd.

Gezonde oceanen zijn cruciaal voor het leven op aarde. Dit is misschien wel de belangrijkste boodschap van deze tijd.

Aardgasvrij verwarmen en koelen

De daken en gevels van het Aquarium zijn volledig geïsoleerd. Ook het historische glas is vervangen door monumentaal isolatieglas. De ingang heeft een tochtportaal om warmte binnen te houden en het gebouw is voorzien van vloerverwarming en een lage temperatuur-afgiftesysteem. Hiermee kunnen in de volgende fase de verwarming en koeling van het Aquarium worden gereguleerd middels aquathermie. Hierbij wordt warmte onttrokken uit het grachtenwater van Amsterdam. Dit wordt opgeslagen in een WKO-installatie (warmte-koudeopslag) en gebruikt om het gebouw te verwarmen of koelen.



Zonnepanelen

Het dak van het Aquarium is geïsoleerd en op het dak zijn 118 zonnepanelen uit het zicht geplaatst, met een verwachte jaaropbrengst van meer dan 34 mWh. Hiermee loopt ARTIS voorop in de toepassing van zonnepanelen op rijksmonumenten – pas sinds 2020 zijn zonnepanelen toegestaan op monumenten (andere voorbeelden zijn de Utrechtse Domtoren, het Rijksmuseum en de Oude Kerk in Amsterdam). Zo laat ARTIS zien dat verduurzaming van monumentaal erfgoed mogelijk is.

Het belang van schoon water

Gezonde oceanen zijn cruciaal voor het leven op aarde. Hoewel we afhankelijk zijn van de zeeën en oceanen, zijn we ook de grootste vervuilers. Het vernieuwde Aquarium zal straks een belangrijk verhaal vertellen over onze relatie met water en het belang van schoon en gezond water. Dit is misschien wel de belangrijkste boodschap van deze tijd.

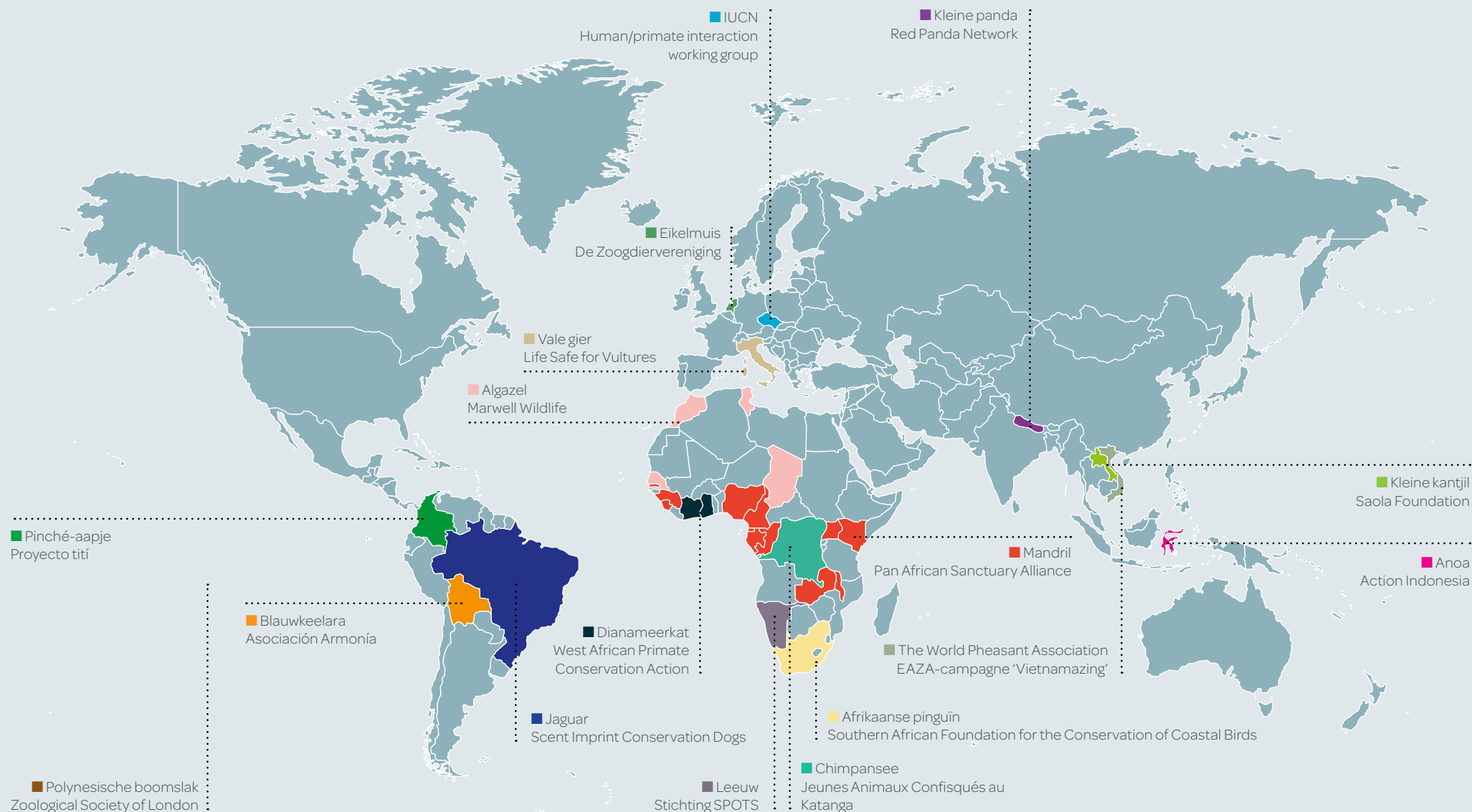
ARTIS als ‘proeftuin van Amsterdam’

In oktober 2024 verscheen een speciale bijlage over ARTIS bij *het Parool*. Coördinator Duurzaamheid Savitri Groag vertelde hierin wat ARTIS zoal nog meer doet aan duurzaamheid: ‘ARTIS is Amsterdam in het klein. Hier speelt het leven zoals in de stad, lopen we tegen dezelfde uitdagingen aan,’ aldus Savitri Groag, die vol energie vertelt over ARTIS als ‘proeftuin van Amsterdam’. ‘Behalve mensen natuur laten ervaren, willen we laten zien wat mogelijk is op het vlak van duurzaamheid. Zo is het ‘s nachts volledig donker, bieden onze restaurants uitsluitend vegetarisch eten aan, recyclen we 95 procent van het afval en verduurzamen we onze monumentale panden. Veel van wat wij doen is in lijn met de klimaatambities van de gemeente Amsterdam. Het hergebruik van regenwater is daar één van. We hebben binnen ARTIS verschillende plekken om water op te vangen. En met de gemeente, de botanische tuinen en Waternet kijken we nu naar wateropvang in wadi’s rondom de Plantage Middenlaan, verlagingswerken waar overvloedig water naartoe stroomt. Dat helpt regenwateroverlast daar te voorkomen en wij kunnen het water gebruiken voor de tuinen en het doorspoelen van de toiletten. Planten doen het trouwens ook beter op regenwater.’



Natuurbehoudprojecten

ARTIS steunt 16 natuurbehoudprojecten wereldwijd.



Hallo, Aardbewoners!

Van 15 tot en met 23 juni 2024 organiseerde ARTIS de eerste editie van het Aardbewoners Festival. Die week was er van alles te doen in ARTIS-Park, ARTIS-Micropia en ARTIS-Groote Museum. Het diverse en interactieve programma had als doel de bezoekers zich meer verbonden te laten voelen met al het leven op aarde. Daarnaast kregen zij ook praktische en verrassende tips over hoe de aarde leefbaar door te geven. Alle aardbewoners delen immers samen één thuis.

We zitten midden in een klimaatcrisis. Een crisis die zo groot is, dat we het soms nauwelijks kunnen bevatten. Soorten sterven uit, de zeespiegel stijgt en microplastics zijn inmiddels overal te vinden – zelfs in ons eigen lichaam. Niet alleen politiek, bedrijven en instanties kunnen hier verschil in maken, maar ook jij als individu! Uiteindelijk dragen alle mensen samen bij aan een gezonder systeem, waarin ook kleine veranderingen een groot verschil maken. Daarom organiseerde ARTIS in 2024 voor het eerst het Aardbewoners Festival – een hoopvol festival waarin wetenschap, kunst en theater samenkwamen. Dit festival is geworteld in de wetenschappelijke beweging Planetary Health en is daarmee het eerste grote publieke evenement dat deze beweging toegankelijk maakt voor een breed publiek.

Het Aardbewoners Festival liet zien hoeveel leven er om je heen is en hoe al dat leven met elkaar verbonden – en van elkaar afhankelijk – is

Planetary Health, wat is dat?

Planetary Health draait om de verbondenheid van al het leven op aarde. Uiteindelijk is al het leven verweven in een complex web: een plant produceert zuurstof waar dieren van leven, maar dient ook als voedselbron. Deze planteneters worden vervolgens gegeten door andere dieren. En wanneer een dier of plant doodgaat, wordt hij verteerd door de miljarden microben in en op de grond. Je ziet vaak dat soorten samenwerken en elkaar versterken. Hierbij kun je denken aan de anemoonvis, ofwel de clownvis, en de zeeanemoon. De vis vindt bescherming tussen de giftige tentakels van de anemoon en in ruil daarvoor houdt de vis deze schoon door parasieten weg te eten. Een win-win-situatie dus!

Dit complexe web van leven in een specifiek gebied noem je een ecosysteem. Een gezond ecosysteem is in balans. Maar als soorten uitsterven of een leefgebied verdwijnt, raakt dat evenwicht verstoord. Net als bij een potje Jenga waar elke keer een blokje uit de toren wordt gehaald tot deze instort. Mensen vergeten vaak dat wij zelf deel uitmaken van die Jengatoren. We leven samen met dieren, planten en microben en zijn net als zij afhankelijk van een gezonde planeet.

Wat was er zoal te doen tijdens Aardbewoners?

Tijdens het Aardbewoners Festival stond alles in ARTIS in het teken van inspireren, ontdekken, ervaren en doen. Er was programmering voor iedereen die meer wil begrijpen over zijn of haar plek in het grote geheel. Van kleuter tot activist, van foodie tot filosoof.



Inspirerende sprekers en Planetariumshow

Gedurende de weekenden was er een veelvoud aan inspirerende sprekers in het ARTIS-Planetarium. De sprekers, koplopers in de Planetary Health-beweging, vertelden over hun onderzoek, initiatieven of ervaringen. Er was tijdens Aardbewoners ook een speciale Planetariumshow. Want pas wanneer je een heel eind uitzoomt, zie je hoe kwetsbaar onze aarde eigenlijk is: een kleine groene oase te midden van de grote leegte van ons heelal. Hier vindt alles plaats en hier moeten we het mee doen.

Workshop Eten van de toekomst

De voedselproductie voor alle mensen, waaronder de vee-industrie, vormt een groot duurzaamheidsprobleem. Tijdens deze workshop leerden bezoekers meer over alternatieve voedingsproducten, zoals insecten en algen. Daarnaast mochten ze zelf aan de slag en creëerden ze hun eigen insecten-eiwitreep en spirulina-shake.

Workshop Bouw mee aan het insectenhotel

Voor insecten zijn steden net woestijnen. Zonder bloemen en beschutting kunnen ze de grote stedelijke gebieden niet overbruggen. Bij het oude prairiehondenverblijf werd in de weekenden volop geklust door jong en oud. In de loop van twee weekenden is een enorm insectenhotel verzezen. Zo is ook de stedelijke woestijn Amsterdam weer iets aantrekkelijker voor insecten!

Samenkomst Ben jij er nog over honderd jaar?

De bomen in ARTIS-Park zijn al veel ouder en zullen hier waarschijnlijk ook nog veel langer blijven staan dan wij. Wat kunnen we leren door terug te kijken naar het verleden en vooruit te kijken naar de toekomst aan de hand van deze bomen? Wat gebeurde er hier bijvoorbeeld een eeuw geleden? En hoe zal deze plek er over honderd jaar uitzien? Met deze vragen namen de medewerkers van het Groote Museum de bezoekers mee door het park.

Aardbewonersrondleiding

In onze moderne maatschappij staan we niet vaak meer stil om het leven om ons heen op te merken. Tijdens deze wandeling nodigde ARTIS je uit om te kijken, luisteren, ruiken, proeven en voelen wat ARTIS te bieden heeft. Op die manier kan de bezoeker zich verbinden met de natuur om zich heen, en onze plek in het geheel verkennen.



De laborant leidt rond

Het Aardbewoners Festival liet zien hoeveel leven er om je heen is en hoe al dat leven met elkaar verbonden – en van elkaar afhankelijk – is. Aan de basis van al het zichtbare leven staan de microben. De laboranten van Micropia namen de bezoekers mee langs een aantal plekken in ARTIS die illustreren hoe microben essentieel zijn voor al het andere leven op aarde.

ARTIS vertelt

Ook tijdens het Aardbewoners Festival kon je tijdens ARTIS vertelt luisteren naar de diervverzorgers, die vertelden over de dieren, het verzorgen ervan en de rol van dierentuinen in natuurbehoudprogramma's. Tijdens het festival besteedden zij extra aandacht aan de rol van het dier in het ecosysteem en de invloed van de mens op het leefgebied van het dier.

Web of life

Kunstenaar Marijn Cinjee liet zien hoe al het leven met elkaar communiceert en een afhankelijkheid, verantwoordelijkheid en kwetsbaarheid met elkaar deelt. Door middel van unieke geluiden, die gecreëerd worden door menselijke interactie met Cinjees werk, ervoer de bezoeker in Micropia hoe wij, en al het andere leven op aarde, constant met elkaar in contact staan.



Luisterwandeling

Tijdens deze audiotour door het park, ingesproken door Nienke de la Rive Box en Maurice Lede, ontdekte je manieren om als moderne mens de weg naar natuur langzaam terug te vinden. Aan de hand van tien stops leerde je onder meer over duurzame innovaties, stadsnatuur en natuurvriendelijk onderzoek. Aan het einde van deze wandeling is duidelijk dat er óók in onze moderne samenleving meer dan genoeg ruimte is voor natuur!

Speurroute

Voor kinderen van 8 tot 12 jaar was er een speurroute uitgezet kriskras door het hele park. Je leerde daarbij op welke manieren onze levensstijl verschilt van die van jagers en verzamelaars. Maar ook zag je dat er meer overeenkomsten zijn dan je op het eerste gezicht zou denken. Aan de hand van de opdrachten kregen de kinderen hints om het geheimschrift te ontrafelen en een jager-verzamelaarsdiploma te bemachtigen.

Doeplaat

Kinderen van 4 tot 8 jaar konden tijdens het festival het park aan de hand van hun zintuigen verkennen. Speur naar je lievelingskleur, ruik aan een mooie bloem, loop op je blote voeten of doe juist even helemaal niks en luister naar de geluiden in het park.

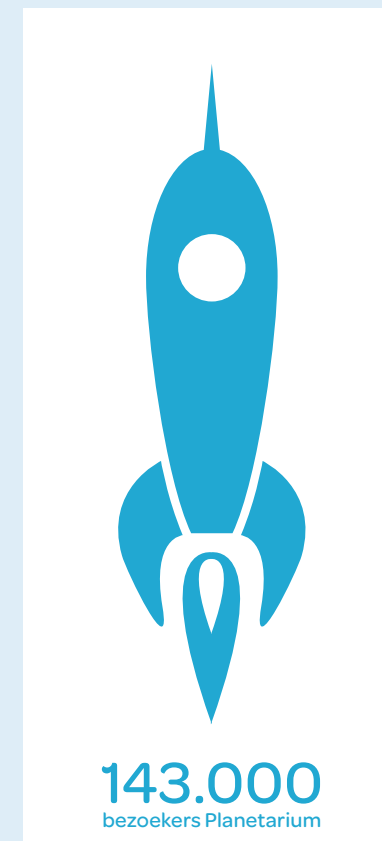
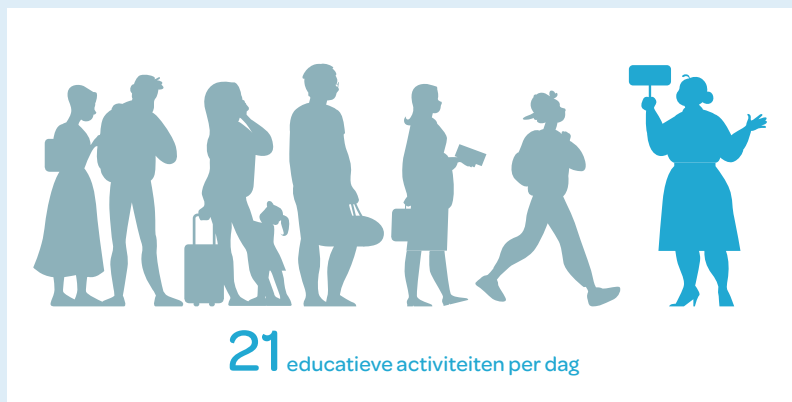
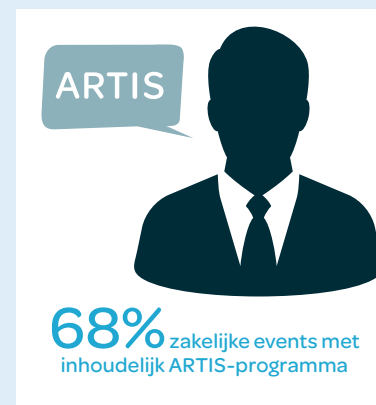
Avondklanken

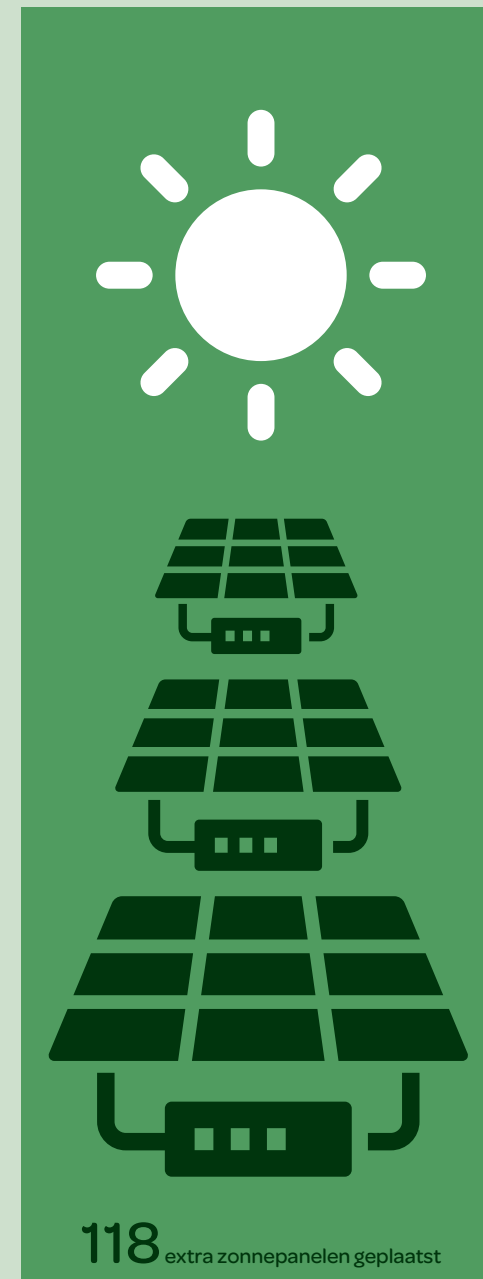
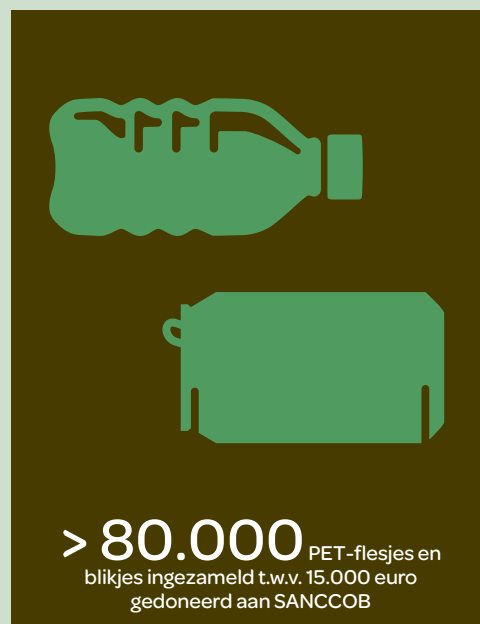
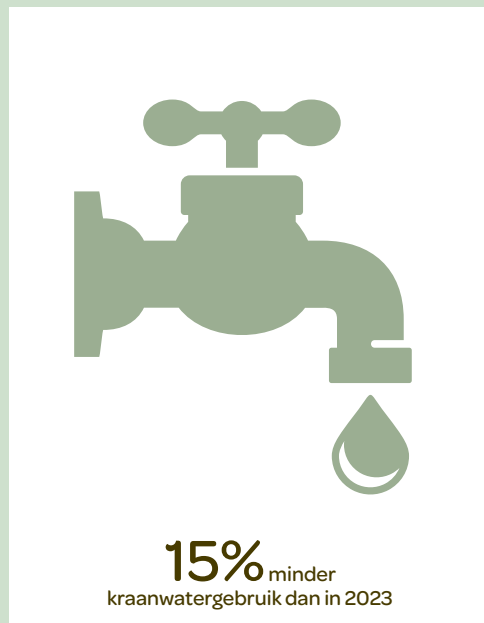
Doordeweeks waren er vier avondprogramma's in het Groote Museum en het Planetarium: Buiten de lijntjes, WNF, Symbiotisch bestaan en Donker. Er was toneel en meerdere sprekers die spraken over rivieren, zingeving tijdens het klimaatprobleem en het belang van het donker.

Dineren op het Artisplein

Eten, we doen het allemaal. Per dag maken we meer dan driehonderd voedselkeuzes. Veel van die keuzes maak je onbewust, maar ze hebben stuk voor stuk impact op onze planeet. Sterrenchef Emile van der Staak, van De Nieuwe Winkel, en kookfanaat Freddy Tratlehner, van De Jeugd van Tegenwoordig, lieten in een bijzonder diner zien hoe de heruitvinding van ons eten eruit kan zien.

Educatie & beleving





Tien jaar ARTIS-Micropia

Al tien jaar is ARTIS-Micropia het enige microbenmuseum ter wereld. Dat tienjarige bestaan werd in 2024 op verschillende manieren gevierd. Thomas Swierts, sinds zomer 2023 hoofd van het museum, blikt terug op de festiviteiten en op de veranderende kijk op microben.

Swierts: 'Er is nu meer bewustzijn dan tien jaar geleden over het belang van microben. Vroeger was het: hoe schoner hoe beter. Men vond microben vies. Nu weten veel mensen dat je voor iedere cel ook een microbe hebt en dat je daar goed voor moet zorgen. Door gezonde voeding bijvoorbeeld. Manieren worden gezocht om microben in te zetten om onszelf en de wereld te verbeteren.' Hij benadrukt dat Nederland hierin vooroploopt: 'Het is niet gek dat in dit land een dergelijk museum is ontstaan. De microbiologie heeft hier echt een hoog niveau. Denk aan ARTIS-hoogleraar Remco Kort, die ook al betrokken was bij de oprichting van het museum.'

Verjaardagstaart

Zelf leverde Thomas Swierts in 2024 ook een bijdrage aan de kennis over microben. Hij publiceerde – samen met Micropia-collega Eline van Bloois – bijzondere verhalen over de microwereld in *Het machtigste leven op aarde*. Swierts: 'Microben zijn gewoon heel fijn om over te vertellen.' Een aantal van de leukste 'weetjes' uit dit boek verscheen ter ere van Micropia's verjaardag in het ARTIS-tijdschrift.

'Microben zijn gewoon heel fijn om over te vertellen.'

Die verjaardag werd gevierd met een verjaardagstaart. Swierts: 'Zo vieren wij immers verjaardagen. Een prachtige taart van banketbakkerij Holtkamp stond zes weken lang te beschimmelen in een vitrine. Al met al was dat een feestje voor zo'n 56 miljoen microben, hebben we berekend.' Het ludieke beeld sloeg enorm aan, en verscheen zelfs op een boomerangkaart. Op 30 september, de eigenlijke tiende verjaardag, was er een feestelijke avond in het ARTIS-Planetarium, onder meer met een presentatie over ondergronds leven. En de hele maand oktober was de Planetarium-liveshow gewijd aan het microleven op aarde.

Vernieuwing

Het museum was in 2024 ook een maand dicht. Swierts: 'Van half mei tot half juni hebben we samen met onze technische partner Solid Install heel hard gewerkt om de hardware en software in het museum te vernieuwen. Dat was na tien jaar hard nodig. Te veel opstellingen raakten in storing, wat hinderlijk was. Onder de vloer en in de diverse exhibits is wel 35 kilometer kabel vervangen. En beneden is het grote scherm in de hal vernieuwd. Dat was voorheen een wand van losse videoschermen, met randen ertussen. Nu is het een groot ledscherm van acht bij vier meter, zonder naden. We vermoeden dat het de grootste ledwand van Europa is – in deze fijne resolutie dan. Je kunt er met je neus bovenop staan en dan nog steeds alles zien.' Op dit scherm zien de bezoekers hun selectie van microben die ze boven in het museum op hun stempelkaart hebben verzameld.

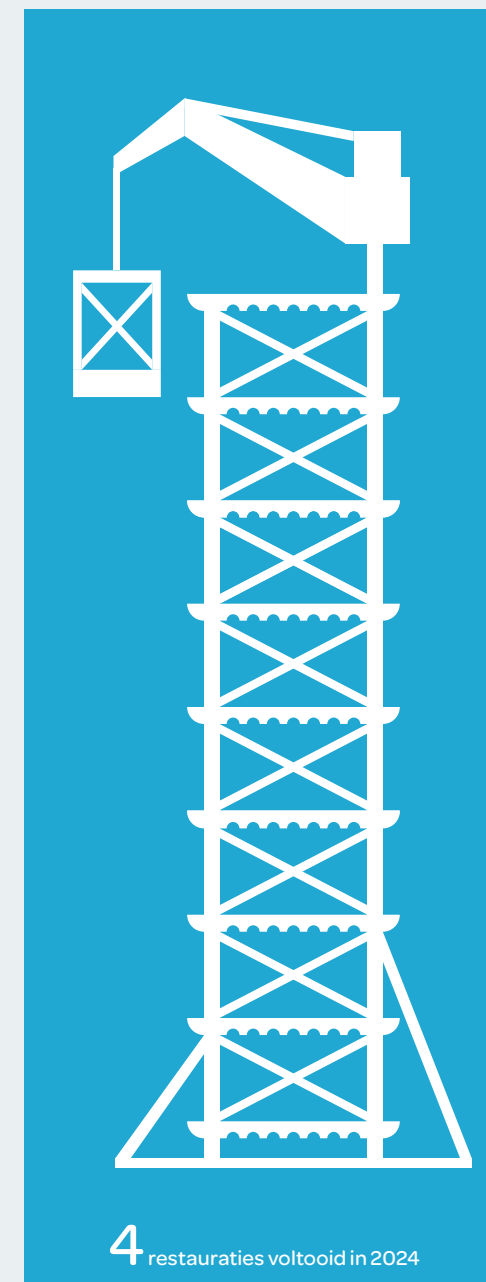
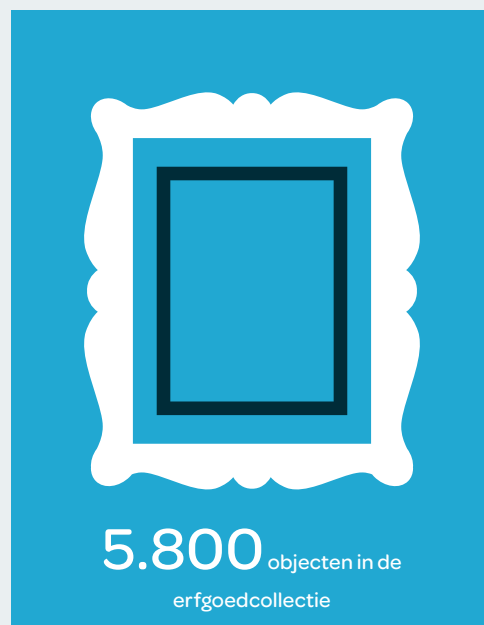
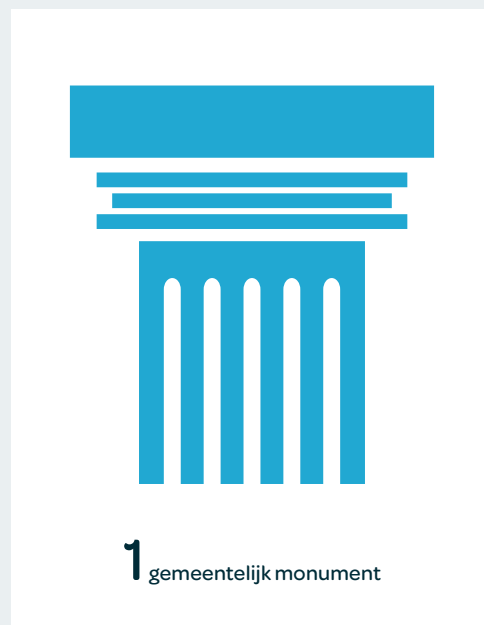


De vaste opstelling werd vernieuwd, maar de inhoud bleef hetzelfde. Swierts: 'Die zit gewoon heel goed in elkaar. Mensen die niks weten van microbiologie vinden het heel leuk, maar ook bezoekers die wel veel achtergrondkennis hebben. Het blijft bijzonder dat een museum levende microben zichtbaar maakt onder een microscoop, die bezoekers zelf kunnen bedienen.'

Ter ere van het tienjarig bestaan werd ook een kunstwedstrijd uitgeschreven: de ARTIS-Micropia Art & Design Award. Dit leverde 35 kunstwerken op die waren gemaakt met, of geïnspireerd op microben. Dit past in de stroming van de biokunst, waar de grenzen tussen kunst, wetenschap en natuur samenkomen. De vier winnaars waren te zien in een tijdelijke expositie in Micropia. Swierts: 'Die inzendingen hadden gemiddeld echt een goed niveau. Het is heel leuk om door zulke wisselende presentaties herhaalbezoek te stimuleren en eventueel ook nieuwe doelgroepen aan te spreken. Micropia is méér dan alleen een wetenschapsmuseum.'



Kunst & erfgoed



ARTIS-Groote Museum start met exposities

Bij de opening van ARTIS-Groote Museum in 2022 was al voorzien dat er na verloop van tijd tentoonstellingen zouden worden geprogrammeerd. In 2024 was het zo ver. Hoofd Groote Museum Karlien Pijnenborg vertelt over de drie tentoonstellingen (en een presentatie) die dat jaar plaatsvonden.

De bedenkers van het Groote Museum lieten met opzet vitrines vrij aan de kopse kanten van beide zalen, op de galerijen. Zij wilden letterlijk ruimte openlaten voor de toekomst, 'voor wat wij nog niet weten'. Deze vitrines worden nu sinds 2024 gebruikt voor tijdelijke tentoonstellingen.

Lizan Freijsen

De presentaties kwamen op verschillende manieren tot stand. Het begon met een opdracht aan Lizan Freijsen om een vloerkleed te maken, waarvoor via crowdfunding geld was geworven. Als onderwerp koos zij een heipaal die het Groote Museum ooit droeg, maar daar wilde ze veel meer over vertellen en zo ontstond het plan voor de eerste tentoonstelling *Pijlers van leven*. Freijsen zou dit plan tijdens een *residency* in New York gaan uitwerken, maar toen overleed zij heel plotseling. Pijnenborg vertelt: 'Lizan is dus nooit in New York aangekomen, maar een uitspraak van haar galmde door mijn hoofd: dat wij hier in Amsterdam letterlijk worden gedragen door een heel Noors bos. Dat idee is overeind gebleven en uiteindelijk verbeeld in de vitrine, onder meer met monumentale foto's van Hans Wildschut.' Maar centraal stond – en staat nog altijd – het vloerkleed, dat de jaarringen van de heipaal verbeeldt. Het biedt vanaf nu in het Groote Museum een 'zachte plek van aandacht', zoals Freijsen haar kunstwerk zelf omschreef.

Humberto Tan

Uiteindelijk opende *Door de ogen van Humberto Tan* als eerste tentoonstelling (5 juli-29 september 2024), gevolgd door Lizan Freijsen's *Pijlers van Leven* na de zomer (11 september 2024-9 maart 2025). De derde tentoonstelling was *Etende Buizen* van future food designer Chloé Rutzerveld (14 november 2024-8 september 2025). De paar weken daarvoor hingen in de Westzaal de genomineerde inzendingen voor de wedstrijd Posters for the Planet.



Humberto Tan was uitgenodigd als gastcurator. Pijnenborg: 'Hij mocht op een soort blind date met de collectie, die in het depot in de Salmhuisjes wordt bewaard. Daar hebben we een leuk filmpje van gemaakt, dat we ook in de tentoonstelling toonden. Humberto kon vrij objecten kiezen en zijn verhaal erbij vertellen. Het thema lag niet vast. Hij koos ervoor objecten uit Suriname te tonen, samen met zijn eigen foto's, en ging dus bewust terug naar zijn roots. Via QR-codes kon je zijn verhaal horen. Hij weet onwijs veel over natuur.' Deze tentoonstelling was te zien in de vitrine in de Westzaal en de andere helft van de foto's stond in de Oostzaal.

Extra bezoekers

Tijdelijke programmering geeft reuring in een museum en zorgt voor extra bezoek: zowel herhaalbezoekers als nieuwe mensen, die speciaal afkomen op bijvoorbeeld Humberto Tan. Maar veel extra publiek in de zomerperiode kwam ook af op een kleine presentatie, *Symbiotic City*. Pijnenborg: 'Die ontstond spontaan naar aanleiding van een workshop van twee dagen die in het Groote Museum werd gehouden. Thema was hoe natuur en stad over vijftig jaar samen zouden kunnen gaan. De verschillende ideeën waren door AI (Artificial Intelligence) verbeeld. Die posters zijn de hele zomer getoond en er was een samenkomst bij. Dit genereerde veel publiciteit en extra bezoekers.'

De bedenkers van het Groote Museum wilden letterlijk ruimte open laten voor de toekomst.

Chloé Rutzerveld

De laatste tentoonstelling van 2024, *Etende Buizen* van Chloé Rutzerveld, staat nog tot september 2025. Rutzerveld houdt zich al jaren bezig met het eten van de toekomst. Voor haar kunstinstallatie in het Groote Museum ging zij een stap verder. Zij vroeg zich af wat het zou betekenen als we honderd procent zouden overstappen op een plantaardig dieet. Dat zou de wereld veel minder belasten, maar daarvoor zouden wij mensen efficiëntere planteneters moeten worden. Rutzerveld verdiepte zich, ook met behulp van ARTIS, in de spijsverteringssystemen van verschillende soorten zoogdieren. Pijnenborg: 'Chloé ontwikkelde drie scenario's. In haar installatie zie je eerst een film en dan kun je via QR-codes haar verhaal volgen bij modellen die ze maakte van cellulose. Ze laat de bezoeker nadenken over drie opties: een extra orgaan implanteren, ons DNA aanpassen of een shotje bacteriën nemen die ons beter helpt verteren. Aan het einde moet je een keuze maken voor een van de scenario's en zie je wat andere bezoekers kozen. Ook bij deze presentatie is een samenkomst ontwikkeld, waarin je je eigen lichaam ontwerpt: wat voor organen zou jij willen hebben? Chloé speculeert zelf in haar installatie immers ook en daagt jou uit zelf ook zo te kijken.'

'Het was een interessant, vol jaar,' vat Pijnenborg samen. Voor 2025 staan nu twee, in plaats van drie, tentoonstellingen gepland. Maar met die inspirerende programmering in de Oostzaal weet je nooit wat er nog voor spontane ideeën ontstaan...



4

Steun ARTIS



ARTIS is bijzonder dankbaar voor de ruimhartige steun die in 2024 is ontvangen van particulieren, overheden, bedrijven, vermogensfondsen, loterijen, stichtingen en vrienden. Voor het voortbestaan van ARTIS is financiële steun onmisbaar; daarmee draagt men direct bij aan het realiseren van de missie en maatschappelijke doelstellingen van ARTIS.

Restauratie en renovatie ARTIS-Aquarium

Het ARTIS-Aquarium, een iconisch rijksmonument, ondergaat de grootste restauratieopdracht in de geschiedenis van ARTIS. De restauratie kon worden voortgezet dankzij de enorme steun die ARTIS ook in 2024 heeft mogen ontvangen. Het streven is, om in 2026 de deuren van het Aquarium te openen voor publiek. Dit doel komt steeds dichterbij. Dankzij de bijdragen van een aantal publieke en private fondsen en overheden vordert de restauratie van het Aquarium en verschillende monumenten in het park met rasse schreden. ARTIS blijft werven voor het Aquarium, zodat dit monument én de tentoonstelling straks miljoenen bezoekers kunnen betoveren en inspireren.

Steun van fondsen, loterijen en het bedrijfsleven

In 2024 steunden diverse publieke en private fondsen de instandhouding en vernieuwing van ARTIS. Het Mondriaan Fonds heeft bijgedragen aan een opdracht voor kunstenares Lizan Freijsen. Zij ontwierp het vloerkleed *Pijlers van Leven* en de gelijknamige expositie in ARTIS-Groote Museum. Begin 2024 is Lizan Freijsen zeer onverwachts overleden, waarna het TextielMuseum in Tilburg, waar haar kunstwerk in de maak was, en het Groote Museum in samenspraak met de nabestaanden besloten hebben om de geplande tentoonstelling in het voorjaar van 2024 alsnog voort te zetten en het vloerkleed, deze 'zachte plek van aandacht', langer tentoon te stellen, tot maart 2025.

Steun van particulieren

Al sinds de oprichting wordt ARTIS steevast gesteund door een grote groep betrokken particulieren. Donateurs dragen op uiteenlopende manieren bij. Via eenmalige donaties, periodieke schenkingen of als Vriend van ARTIS, als lid van de ARTIS-Cirkel, ARTIS-Kring en de ARTIS-Sociëteit.

Vrienden van ARTIS

Eind 2024 had ARTIS 4431 Vrienden. Zij hebben in 2024 in totaal € 492.000 gedoneerd. Er werden twee bijeenkomsten voor de Vrienden georganiseerd: Iwo Nelson, teamleider Dierv verzorging, gaf op 26 mei 2024 een lezing over de nieuwe invulling van het Kerberterras (het voormalige leeuwenverblijf). Het was mooi om te zien dat er een zucht van bewondering door de zaal ging toen de ontwerpbeelden van het nieuwe verblijf werden onthuld. Daarnaast werd er op 12 oktober een avondopenstelling georganiseerd voor de Vrienden. De Vrienden konden ARTIS in het donker beleven en ontdekten via een show in het ARTIS-Planetarium over het belang van de nacht voor mens en dier. De Vrienden waren erg enthousiast en vonden het schitterend om ARTIS in een heel ander licht te ervaren. Zo kregen zij bijvoorbeeld de kans om de nachtdieren in het Kleine-Zoogdierenhuis veel actiever te zien dan zij overdag zijn.

ARTIS-Cirkel

De ARTIS-Cirkel, een netwerk van gelijkgestemden met liefde voor natuur, is in zijn derde bestaansjaar verder gegroeid. Een lidmaatschap van de ARTIS-Cirkel bestaat uit een schenking van minimaal duizend euro per jaar voor een periode van vijf jaar. Via de Cirkel worden particulieren onderdeel van een levendig netwerk en actief betrokken bij de missie van ARTIS.

In 2024 kwamen de leden van de Cirkel drie keer bijeen: een cursus Bomen herkennen van Jantien Koenders in het Groote Museum, een zomerborrel (die vanwege het onweer binnen plaatsvond) met een lezing van dierenarts Martine van Zijll Langhout en een bijeenkomst in ARTIS-Micropia met een microbenquiz, gegeven door Eline van Bloois. De leden zijn altijd erg te spreken over de bijeenkomsten en wij moedigen hen actief aan om introducties mee te brengen die zich eventueel ook bij de Cirkel zouden willen aansluiten.



Nalaten aan ARTIS

In 2024 heeft nalaten aan ARTIS meer aandacht gekregen. Sinds 2023 is ARTIS actiever gaan werven voor nalatenschappen en ook in 2024 is hier volop aandacht voor geweest. In tv-programma *De Nalatenschap*, uitgezonden op SBS6, gaf ARTIS uitleg over dit onderwerp. Naar aanleiding van de uitzending ontvangt ARTIS met regelmaat verzoeken voor meer informatie. Daarnaast is de boodschap 'Geef ARTIS door aan toekomstige generaties' prominent uitgelicht op de website en via diverse uitingen in het park.

Partners en sponsoring

Ook bedrijven steunen ARTIS, en hun betrokkenheid is onmisbaar voor de realisatie van de vele projecten in het park. ARTIS ontvangt van bedrijven niet alleen financiële steun, maar profiteert ook van partners die hun kennis, netwerk en expertisedelen. In 2024 is het jaarlijkse steunbedrag voor adoptanten van een dier, boom of project verhoogd, wat een extra inkomstenimpuls heeft gegeven. In 2024 heette ARTIS Uber welkom als sponsor van het educatieve project Schoolkinderen naar ARTIS dat in 2025 zal worden uitgerold. Hiermee kunnen basisschoolkinderen in ARTIS de natuur ervaren, ervan leren én geïnspireerd raken om ervoor te zorgen. Daarnaast draagt Uber bij aan het Aardbewoners Festival 2025. Tetra, onderdeel van Spectrum Brands, is een nieuwe sponsor die educatie in het ARTIS-Park steunt.

Wilt u ARTIS ook steunen?

Dat kan via www.artis.nl/nl/steun-artis



Bezoek en bereik

1,3 miljoen bezoekers



50% is dagbezoeker

28% is jonger dan 12 jaar



142.000
scholieren en studenten



30% van het museumbezoek heeft
een Museumkaart



66.000 ARTIS-leden



30.000 stadspassers



45.000
vluchtelingen gratis naar ARTIS-Park
sinds 2022



80% van Amsterdamse scholen
komt naar ARTIS



10.577 kinderen
bezochten gratis de musea



2,1 miljoen
websitebezoekers



120.000 nieuwsbrieflezers

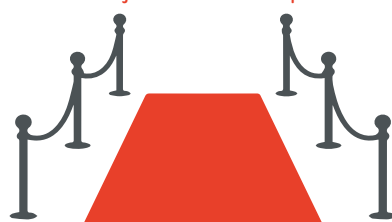


250.000
volgers op Facebook, Instagram, TikTok,
YouTube en LinkedIn



115.000
gemiddeld bereik van ieder ARTIS-tijdschrift

4 zakelijke evenementen per week



2000 artikelen met ARTIS
in de media

5

Financiën

ARTIS kende een positief resultaat van €112.036 in 2024. Het totaal aantal bezoeken bleef achter op begroting en was nagenoeg gelijk aan 2023. De totale baten stegen wel naar € 31,7 miljoen vanwege meer overige inkomsten dan begroot.

Tegelijkertijd stegen de lasten vanwege de inflatie meer dan van tevoren begroot was, naar € 31,6 miljoen.

5.1 Bezoekersaantallen

Het totaal aantal dagbezoeken van 938.553 was minder dan begroot en volgt hiermee een stadsbrede trend in de culturele sector. Het aantal bezoeken van leden van 330.985 was ook iets minder dan begroot.

Bezoekersaantallen	Begroot 2025	2024	Begroot 2024	2023
Bezoekers met dagkaarten	896.000	841.488	955.000	856.819
Educatief bezoek	121.000	97.065	98.000	89.543
Aantal dagbezoekers	1.017.000	938.553	1.053.000	946.362
Bezoek van leden	363.000	330.985	354.000	342.850
Totaal bezoek	1.380.000	1.269.538	1.407.000	1.289.212

Leden	2024	2023
Volwassenen	35.757	36.640
Jeugd	16.038	16.945
Senioren	12.492	12.208
Peuters	1.249	1.379
Overige	1.246	1.263
Totaal aantal leden	66.782	68.435

5.2 Vergelijking 2023, 2024 en begroting 2024 en 2025

Saldo van baten en lasten en bestemming

Het saldo van baten en lasten over 2024 bedraagt €112.036. Dit saldo wordt geheel toegevoegd aan de overige reserves.

	Begroot 2025	2024	Begroot 2024	2023
Baten	€	€	€	€
Baten van particulieren & fondsen	1.700.000	2.834.776	1.424.277	1.778.433
Baten van bedrijven	1.050.000	736.479	650.000	835.261
Baten van loterijorganisaties	650.000	665.069	515.723	666.535
Baten van subsidies van overheden	4.570.976	4.559.302	4.436.370	5.056.577
Som van de geworven baten	7.970.976	8.795.626	7.026.370	8.336.806
Overige baten als tegenprestatie voor de levering van:				
Entree	12.755.000	11.942.859	13.110.000	12.050.049
Lidmaatschappen	4.793.100	4.631.110	4.830.000	4.620.068
Evenementen	922.696	571.759	1.048.289	852.577
Overige leveringen en prestaties	5.438.192	5.679.830	4.310.286	4.705.990
Som van baten als tegenprestatie voor de levering van	23.908.988	22.825.558	23.298.575	22.228.684
Som van de baten	31.879.964	31.621.184	30.324.945	30.565.490
Lasten				
Besteed aan doelstelling	27.494.567	27.354.009	25.976.664	26.360.425
Wervingskosten	486.691	479.672	540.770	511.291
Kosten beheer en administratie	3.891.905	3.837.240	3.554.075	3.360.945
Som van de lasten	31.873.163	31.670.920	30.071.509	30.232.662
Saldo voor financiële baten en lasten	6.801	-49.736	253.436	332.828
Saldo financiële baten en lasten	153.000	161.772	-96.183	-27.339
Saldo van baten en lasten	159.801	112.036	157.253	305.490

Kengetallen ten behoeve van het Centraal Bureau Fondsenwerving

	Begroot 2025	2024	Begroot 2024	2023
In percentages:				
Besteding doelstelling t.o.v. totale baten	86,2%	86,5%	85,7%	86,2%
Verhouding lasten / baten eigen fondsenwerving	6,1%	5,5%	7,7%	6,1%
Beheer en administratie t.o.v. totale baten	12,2%	12,1%	11,7%	11,0%
Besteding doelstelling t.o.v. totale lasten	86,3%	86,4%	86,4%	87,2%

Geworven baten:

Geworven baten vallen €1,8 miljoen hoger uit dan begroot. Dit komt met name door €1,4 miljoen additionele baten van particulieren en fondsen vanwege een aantal grote nalatenschappen welke voorzichtigheidshalve laag gebudgetteerd zijn. Baten uit loterijorganisaties zijn €149.346 meer dan begroot. Baten van bedrijven vallen €86.479 hoger uit en ook subsidies vallen €122.932 hoger uit dan begroot.

Baten als tegenprestatie:

Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten zijn €473.017 lager dan begroot en dit komt met name door tegenvallende bezoekcijfers; hierdoor vallen de entreegelden €1.2 miljoen lager uit dan begroot. Ook inkomsten uit evenementen vielen €476.530 lager uit dan begroot vanwege een significant lagere marge dan begroot en economische onzekerheid in de markt. Dit wordt deels gecompenseerd door extra huurinkomsten, €693.681 hoger dan begroot, vanwege een naheffing op servicekosten. Het saldo van financiële baten en lasten valt €257.955 hoger uit vanwege hoger dan begrote rente-inkomsten.

Lasten

Ten opzichte van de begroting zijn de totale lasten gestegen met €1.6 miljoen.

Personeelskosten

Personeelskosten vielen met €13,6 miljoen iets hoger uit dan begroot, €13,3 miljoen.

Overige exploitatiekosten

Onderhoudskosten zijn €622.946 hoger dan begroot vanwege inflatie en hoge kosten voor onderhoud van de monumentale Salmhuisjes. Marketing- & Communicatiekosten vielen €270.849 hoger uit dan begroot vanwege extra kosten voor onder meer de lancering van het Aardbewoners Festival. ICT-kosten vielen €373.106 hoger uit vanwege hoge infrastructuurkosten die niet begroot waren.

Overige exploitatiekosten	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Parkexploitatie	4.806.214	5.061.000	4.665.843
Onderhoud	4.326.738	3.703.792	4.716.564
Marketing & Communicatie	1.793.849	1.523.000	1.588.279
ICT-kosten	1.159.503	786.400	977.841
Accountants-, advies- en administratiekosten	640.223	596.000	743.290
Educatie en publieksevenementen	588.060	620.500	484.021
Belastingen en verzekeringen	616.618	582.000	445.706
Overige exploitatiekosten	212.318	408.500	160.038
Totaal overige exploitatiekosten	14.143.521	13.281.192	13.781.582

De cijfers tonen aan dat ARTIS een gezonde bedrijfsvoering heeft. Niettemin moet ook worden gesteld dat de verwachte positieve trend in bezoek- en ledenaantallen na de coronaperiode uitblijft en ARTIS afhankelijker wordt van overige inkomsten. Ook nemen de kosten toe. Daar bovenop blijft de liquiditeitspositie van ARTIS onder druk staan vanwege een op middellange termijn dreigend kastekort, rekening houdend met de investeringsnoodzaak om het monumentale ARTIS-Park en de ARTIS-musea voor bezoekers, dieren en planten optimaal in stand te houden.

Begroting 2025

In 2025 zijn de bezoekersaantallen begroot op 1,38 miljoen. Dat is 9 procent meer dan in 2024, als onderdeel van de groei terug naar pre-coronaniveau van 1,45 miljoen bezoekers in 2019.

De totale baten zullen in 2025 naar verwachting 1 procent stijgen ten opzichte van 2024 naar € 31,8 miljoen. Inkomsten uit entreegelden, lidmaatschappen, evenementen en overige leveringen en prestaties stijgen naar verwachting met 5 procent naar € 23,9 miljoen. De totale lasten van 2025 zijn gelijk aan de totale baten en 1 procent hoger dan die van 2024 op € 31,9 miljoen.

Het begrote resultaat over het boekjaar 2025 is € 159.801 positief.

5.3 Vermogensbeleid

5.3.1 Continuïteitsreserve

ARTIS streeft ernaar de gerealiseerde inkomsten zo doelmatig en effectief mogelijk te besteden aan de doelstelling. Vanzelfsprekend dient het voortbestaan van de Stichting te worden gewaarborgd. ARTIS streeft naar een continuïteitsreserve van ongeveer de helft van jaarlijkse personeelskosten. Per 31 december 2024 bedraagt de continuïteitsreserve € 5 miljoen.

5.3.2 Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen worden aan specifieke projecten geoormerkte subsidies en schenkingen van derden gepresenteerd voor zover deze niet van overheidswege afkomstig zijn. Ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten worden niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringssubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering.

6

Jaarrekening

6.1 Balans per 31 december 2024

Na resultaatbestemming

	Toelichting	31 december 2024		31 december 2023	
		€	€	€	€
Activa					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa					
Software	6.4.3.1	1.390.360		212.196	
In uitvoering		90.213		358.037	
			<i>1.480.573</i>		<i>570.233</i>
Materiële vaste activa					
Levende have	6.4.3.2	1		1	
Gebouwen en diverblijven	6.4.3.2	9.275.445		11.112.276	
Installaties, transportmiddelen en inventaris	6.4.3.2	9.077.470		8.588.039	
In uitvoering	6.4.3.2	1.126.115		2.200.474	
			<i>19.479.031</i>		<i>21.900.790</i>
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	6.4.3.3		474.187		493.031
Vorderingen en overlopende activa					
Debiteuren	6.4.3.4	672.844		987.374	
Belastingen		986.459		1.125.131	
Overige vorderingen en overlopende activa	6.4.3.5	4.226.619		3.363.156	
			<i>5.885.922</i>		<i>5.475.661</i>
Effecten	6.4.3.6		86.250		86.250
Liquide middelen	6.4.3.7		39.081.984		34.934.289
Totaal			66.487.947		63.460.254

	Toelichting	31 december 2024		31 december 2023	
		€	€	€	€
Passiva					
Stichtingskapitaal		45		45	
Reserves en fondsen					
Reserves					
Continuïteitsreserve	6.4.3.8	5.000.000		5.000.000	
Overige reserves	6.4.3.9	10.667.729		10.158.931	
			15.667.774		15.158.976
Fondsen					
Bestemmingsfondsen	6.4.3.10		2.975.716		3.372.478
			18.643.490		18.531.454
Voorzieningen					
Groot onderhoud	6.4.3.11.1	9.681.037		14.840.713	
Pensioenvoorziening	6.4.3.11.2	159.594		185.050	
Personeel	6.4.3.11.3	345.644		471.000	
Jubileumverplichtingen	6.4.3.11.4	73.654		70.374	
			10.259.928		15.567.137
Langlopende schulden					
Langlopende leningen	6.4.3.12	8.284.715		8.547.917	
			8.284.715		8.547.917
Kortlopende schulden					
Crediteuren		2.895.529		6.326.926	
Kortlopend deel langlopende leningen	6.4.3.13	263.203		154.210	
Belastingen en sociale verzekeringen		459.069		627.033	
Overige schulden en overlopende passiva	6.4.3.14	25.682.013		13.705.577	
			29.299.814		20.813.746
Totaal			66.487.947		63.460.254

6.2 Staat van baten en lasten over 2024

	Toelichting	2024	Begroot 2024	2023
		€	€	€
Baten				
Baten van fondsen en particulieren	6.4.4.1	2.834.776	1.424.277	1.778.433
Baten van bedrijven	6.4.4.1	736.479	650.000	835.261
Baten van loterijorganisaties	6.4.4.1	665.069	515.723	666.535
Baten van subsidies van overheden	6.4.4.1	4.559.302	4.436.370	5.056.577
<i>Som van de geworven baten</i>		<i>8.795.626</i>	<i>7.026.370</i>	<i>8.336.806</i>
Baten als tegenprestatie voor de levering van:				
Entree	6.4.4.1	11.942.859	13.110.000	12.050.049
Lidmaatschappen	6.4.4.1	4.631.110	4.830.000	4.620.068
Evenementen	6.4.4.1	571.759	1.048.289	852.577
Overige leveringen en prestaties	6.4.4.2	5.679.830	4.310.286	4.705.990
<i>Som van baten als tegenprestatie voor de levering van</i>		<i>22.825.558</i>	<i>23.298.575</i>	<i>22.228.684</i>
Som van de baten		31.621.184	30.324.945	30.565.490
Lasten				
Besteed aan doelstelling	6.4.4.3	27.354.009	25.976.664	26.360.425
Wervingskosten	6.4.4.4	479.672	540.770	511.291
Kosten beheer en administratie	6.4.4.5	3.837.240	3.554.075	3.360.945
Som van de lasten		31.670.920	30.071.509	30.232.660
Saldo voor financiële baten en lasten		-49.736	253.436	332.830
Saldo financiële baten en lasten	6.4.4.6	161.772	-96.183	-27.339
Saldo van baten en lasten		112.036	157.253	305.491
Bestemming saldo van baten en lasten	Toelichting	2024	Begroot 2024	2023
		€	€	€
Overige reserves	6.4.3.9	112.036	157.253	305.491
Saldo van baten en lasten		112.036	157.253	305.491

6.3 Kasstroomoverzicht over 2024

Dit kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	Toelichting	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo van baten en lasten boekjaar			112.036		305.491
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	6.4.3.2	184.912		69.033	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	6.4.3.2	3.557.871		3.442.064	
Toename/(afname) voorzieningen	6.4.3.11	-5.307.209		-5.833.748	
			-1.564.426		-2.322.651
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
(Toename)/afname vorderingen		-410.261		2.953.753	
(Toename)/afname voorraden	6.4.3.3	18.844		-16.314	
(Afname)/toename schulden		-2.509.757		-728.293	
			-2.901.174		2.209.146
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			-4.353.564		191.986
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in vaste activa	6.4.3.2	-10.885.839		-11.079.965	
Ontvangen investeringssubsidies	6.4.3.2	19.541.307		4.740.949	
			8.655.469		-6.339.016
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opname langlopende leningen	6.4.3.12	0		2.477.500	
Aflossing langlopende schulden	6.4.3.12	-154.210		-154.209	
			-154.210		2.323.291
Afname resp. toename geldmiddelen			4.147.695		-3.823.739

Verandering in werkkapitaal, kortlopende schulden is weergegeven met uitzonderingen van de mutaties in de vooruitontvangen investeringsbijdragen. Deze mutaties zijn nu weergegeven als investeringen in vaste activa.

	2024		2023	
	€	€	€	€
Mutatie geldmiddelen				
Geldmiddelen per 1 januari		34.934.289		38.758.028
Afname resp. toename geldmiddelen		4.147.695		-3.823.739
Geldmiddelen per 31 december		39.081.984		34.934.289

6.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

6.4.1 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

6.4.1.1 Algemeen

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde verslaggevingsregels en conform de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op de 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.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Op grond van het treasury statuut van de Stichting is het gebruikmaken van derivaten uitgesloten.

Vergelijkende cijfers

Waar nodig zijn de vergelijkende cijfers in deze jaarrekening opnieuw gerubriceerd om de vergelijkbaarheid te vergroten.

Presentatiewijziging.

De presentatie van baten en lasten met betrekking tot 'Entree' en 'Evenementen' zijn met ingang van dit boekjaar gewijzigd. Waar de entree omzet voortkomend uit evenementen voorheen onder 'Entree' werd gepresenteerd wordt dit vanaf dit jaar onder 'Evenementen' gepresenteerd om zo een getrouwer beeld te tonen. De presentatie van de vergelijkende cijfers zijn corresponderend aangepast. Er is geen effect op het resultaat of vermogen als gevolg van deze wijziging. Voor de effecten op de baten en lasten verwijzen we naar toelichting 6.4.4.1. Som van de baten.

6.4.1.2 Immateriële vaste activa

De immateriële 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 residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

6.4.1.3 Materiële vaste activa

Algemeen

Investerings in materiële vaste activa tot en met 31 december 2000 zijn voor € 1 in de balans opgenomen. De hieronder begrepen, op gemeenteground gebouwde opstallen, zijn juridisch eigendom van de gemeente Amsterdam. Het economische eigendom respectievelijk het gebruiksrecht berust bij de Stichting. Gezien het feit dat de betreffende investeringen vaak vele jaren geleden hebben plaatsgevonden en de historische kostprijs niet meer te achterhalen valt, worden de tot en met 31 december 2000 aangeschafte activa als volledig afgeschreven beschouwd.

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 residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten en directe arbeidskosten.

Investeringsubsidies van overheidswege worden onder toepassing van Richtlijn 274 Overheidssubsidies in mindering gebracht op de investeringen. Subsidies, nalatenschappen, giften en dergelijke van niet overheden met een bijzondere bestemming worden, onder toepassing van de bepalingen van Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven, net als overheidssubsidies onder toepassing van RJ274, in mindering gebracht op de betreffende investeringen.

Levende have

Gelet op de doelstelling van de Stichting wordt de levende have voor een pro memorie waarde van € 1 in de balans opgenomen.

6.4.1.4 Voorraden

Voorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen komt tot stand op basis van first in first out.

6.4.1.5 Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

6.4.1.6 Effecten

Effecten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

6.4.1.7 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

6.4.1.8 Reserves en Fondsen

Algemeen

Het vermogen van de Stichting wordt aangewend in het kader van de doelstelling van de Stichting. Voor zover het eigen vermogen niet wordt gepresenteerd als continuïteitsreserve, bestemmingsfonds of bestemmingsreserve wordt dit gepresenteerd als overige reserves.

Overige reserves

Het jaarresultaat wordt toegevoegd aan de overige reserves onder aftrek van toevoegingen aan bestemmingsfondsen.

Continuïteitsreserve

Onder de continuïteitsreserve van de Stichting wordt in het kader van afspraken met de gemeente Amsterdam een bedrag aangehouden om doorbetaling van loonkosten voor de periode van een half jaar te waarborgen.

Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen worden aan specifieke projecten geormerkte subsidies en schenkingen van derden gepresenteerd voor zover deze niet van overheidswege afkomstig zijn. Ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten worden niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringssubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering. (zie ook 6.4.3.2 Materiële vaste activa).

6.4.1.9 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor concrete of specifieke risico's en verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

ARTIS past voor alle kosten van groot onderhoud de voorzieningenmethode toe. Dat betekent dat ARTIS planmatig voor voorzien groot onderhoud in de toekomst jaarlijks geld reserveert.

De pensioenvoorziening wordt op basis van de beste schatting gewaardeerd. Hierbij is de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

De voorziening voor WW heeft betrekking op de WW-verplichtingen voortvloeiend uit een personele reorganisatie en overige WW-verplichtingen. Deze voorziening wordt gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige verplichtingen.

De voorziening voor kosten met betrekking tot ziekte en arbeidsongeschiktheid heeft betrekking op zieke of arbeidsongeschikte personeelsleden waarbij de organisatie de verplichting heeft tot doorbetaling van loon of salaris. De voorziening wordt bepaald aan de hand van het geschatte bedrag voor de doorbetalingsverplichting en heeft een kortlopend karakter.

De voorziening voor jubileumverplichtingen wordt bepaald aan de hand van een actuariële berekening over het relevante personeelsbestand en een statistische (leeftijdsgebonden) vertrekans.

ARTIS heeft een voorziening getroffen voor kosten die mogelijk voortvloeien uit een regeling met groep medewerkers wiens arbeidsvoorwaarden in het verleden mogelijk niet correct zijn uitgevoerd. Ultimo 2024 is nog een klein deel af te wikkelen.

De voorzieningen hebben, tenzij anders vermeld, overwegend een langlopend karakter.

6.4.1.10 Langlopende en kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

6.4.2 Grondslagen voor bepaling van het saldo van baten en lasten

6.4.2.1 Algemeen

Het saldo van baten en lasten wordt bepaald als het verschil tussen de aan het verslagjaar toegerekende baten enerzijds en lasten anderzijds. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd; lasten zodra zij voorzienbaar zijn.

De gemeente Amsterdam verstrekt, als bijdrage in de onderhoudskosten van terreinen en opstallen alsmede in de exploitatielasten, een subsidie via het zogenaamde budgetfinancieringsprincipe.

Onder de nalatenschappen en legaten zijn begrepen de opbrengsten uit erfelingen en legaten welke worden verantwoord op het moment dat de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Erfelingen en legaten waarop in het verslagjaar aanspraken zijn verkregen, doch welke per balansdatum nog niet zijn afgewikkeld, worden als bate verantwoord indien en voor zover deze ten tijde van het opstellen van de jaarrekening voldoende betrouwbaar zijn in te schatten.

Baten uit hoofde van schenkingen, donaties en giften worden verantwoord in het jaar van ontvangst.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en daarnaast schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. Het betreft hier primair de inschatting van de omvang van de nalatenschappen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

6.4.2.2 Vennootschapsbelasting

ARTIS is een culturele ANBI en maakt gebruik van de haar ter beschikking staande bestedingsreservefaciliteit waardoor de belastingdruk bij eventuele positieve resultaten nihil is.

6.4.2.3 Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en ARTIS de condities voor ontvangst kan aantonen. Overheidssubsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

6.4.2.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

6.4.3 Toelichting op de balans

6.4.3.1 Immateriële vaste activa

	Software	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal
	€	€	€
<i>Afschrijvings%</i>	10-50%	0%	
1 januari 2024			
Aanschaffingswaarde	405.125	358.037	763.162
Cumulatieve afschrijvingen	-192.929	-	-192.929
Boekwaarde	212.196	358.037	570.233
Mutaties 2024			
Investeringen na aftrek ontvangen subsidie	1.363.077	856.859	2.219.936
Herrubricering Micropia Refit	-	332.403	332.403
Afschrijving in boekjaar	-184.912	-	-184.912
Afwaardering	-	-94.010	-94.010
Opgeleverd in boekjaar	-	-1.363.077	-1.363.077
	1.178.165	-267.824	910.340
31 december 2024			
Aanschaffingswaarde	1.768.201	90.213	1.858.414
Cumulatieve afschrijvingen	-377.841	-	-377.841
Boekwaarde	1.390.360	90.213	1.480.574

Van de totale immateriële vaste activa worden voor directe aanwending in het kader van de doelstelling een boekwaarde van € 1.194.944 aangehouden en voor de bedrijfsvoering een boekwaarde van € 285.630

De opleveringen in 2024 betreffen:	€
Software	
ARTIS website	566.390
Micropia Refit Exhibit	513.770
CRM	214.626
Overig	68.290
Totaal software	1.363.077

6.4.3.2 Materiële vaste activa

	Levende have	Gebouwen en dierv- verblijven	Installaties, transport- middelen en inventaris	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Afschrijvings%</i>	n.v.t.	3,33-33,3%	10-50%	0%	
1 januari 2024					
Aanschaffingswaarde	1	43.302.965	16.412.889	2.200.474	61.916.329
Cumulatieve afschrijvingen	-	-32.190.689	-7.824.850	-	-40.015.539
Boekwaarde	1	11.112.276	8.588.039	2.200.474	21.900.790
Mutaties 2024					
Investerings na aftrek ontvangen subsidie	-	419.768	1.790.704	1.714.915	3.925.386
Afschrijving in boekjaar	-	-2.256.599	-1.301.272	-	-3.557.871
Afwaarderingen		-	-	-76.704	-76.704
Gevolg herrubrice- ring overige schulden		-	-	-502.097	-
Opgeleverd in boekjaar	-	-	-	-2.210.471	-2.210.471
	-	-1.836.831	489.432	-1.074.359	-2.421.758
31 december 2024					
Aanschaffingswaarde	1	43.722.733	18.203.593	1.126.115	63.052.442
Cumulatieve afschrijvingen	-	-34.447.288	-9.126.122	-	-43.573.410
Boekwaarde	1	9.275.445	9.077.470	1.126.115	19.479.032

Van de totale materiële vaste activa worden voor directe aanwending in het kader van de doelstelling een boekwaarde van € 18,739,628 aangehouden en voor de bedrijfsvoering een boekwaarde van € 739,405.

Er wordt voor € 76,704 afgewaardeerd op projectplannen die niet levensvatbaar bleken.

De opleveringen in 2024 betreffen:

Gebouwen en diervverblijven	€
Leeuwenverblijf (2024)	226.320
Kleine Zoogdierenhuis	94.729
Overig	98.719
Totaal gebouwen en diervverblijven	419.768
Installaties, transportmiddelen en inventaris	€
Micropia Refit Exhibit	1.332.289
Overig	458.414
Totaal installaties, transportmiddelen en inventaris	1.790.704

Onderhanden Werk positie 2024

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
IMVA in uitvoering	90.213	358.037
MVA in uitvoering	1.126.115	2.200.474
Vooruitontvangen investeringsbijdragen	-20.748.141	-9.893.612
Subtotaal projecten	-19.531.813	-7.335.099

De vooruitontvangen investeringsbijdragen van € 20.748.141 inzake gesubsidieerde projecten zijn onder toepassing van Richtlijn 274 Overheidssubsidies verantwoord onder de overige schulden en overlopende passiva.

6.4.3.3 Voorraden

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
<i>Magazijnvoorraden:</i> Voorraad voedingsmiddelen en materialen	120.169	92.545
<i>Voorraad voor verkoop:</i> winkelvoorraad	354.018	400.486
	474.187	493.031
Af: Voorziening incurante voorraden	-	-
	474.187	493.031

6.4.3.4 Debiteuren

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Debiteuren	672.844	987.374
Af: Voorziening dubieuze debiteuren	-	-
	672.844	987.374

6.4.3.5 Overige vorderingen en overlopende activa

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Nog te ontvangen nalatenschappen en giften	1.422.523	570.424
Nog te ontvangen bedragen	2.249.014	2.215.677
Nog te ontvangen goederen	29.490	69.218
Vooruitbetaalde contracten en abonnementen	179.934	143.017
Overige vorderingen	345.658	364.820
	4.226.619	3.363.156

Onder de post overige vorderingen en overlopende activa zijn per 31 december 2024 als post 'Nog te ontvangen nalatenschappen en giften' die bedragen opgenomen waarvan door een notaris een opgave is verstrekt. De overige ontvangen mededelingen van erflatingen en legaten worden als P.M.-recht opgenomen.

6.4.3.6 Effecten

De effecten betreffen Nederlandse Staatsobligaties met een looptijd van 1998/2028 en een rentepercentage van 5,5 procent. De in de balans opgenomen effecten zijn vrij beschikbaar. ARTIS is voornemens de obligaties voor lange termijn aan te houden.

6.4.3.7 Liquide middelen

Uit het saldo liquide middelen moet een aantal specifieke doelen gedekt worden. Hieronder vallen het liquiditeitsbeslag van de continuïteitsreserve van € 5.000.000, de vooruit ontvangen investeringssubsidies en het liquiditeitsbeslag van de onderhoudsvoorzieningen. Voor de overige liquide middelen is geen specifiek doel vastgesteld.

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Liquiditeitsbeslag continuïteitsreserve	5.000.000	5.000.000
Vooruit ontvangen Investeringsubsidies	20.748.141	14.469.553
Liquiditeitsbeslag onderhoudsvoorzieningen	9.681.037	14.840.713
Theoretisch saldo overige liquiditeiten	3.652.806	624.023
Liquide middelen	39.081.984	34.934.289

Ultimo 2024 staat er voor € 17,5 miljoen aan liquide middelen vast in deposito's. De overige in de balans opgenomen liquide middelen zijn vrij beschikbaar echter niet altijd vrij inzetbaar.

6.4.3.8 Continuïteitsreserve

Het verloop van continuïteitsreserve is als volgt:

	Continuïteitsreserve
	€
Stand per 1 januari 2024	5.000.000
Onttrekking	-
Stand per 31 december 2024	5.000.000

De doelstelling van ARTIS is dat deze reserve ongeveer de helft van de jaarlijkse kosten van de werkorganisatie (voor ARTIS te definiëren als zijnde de personeelskosten) bedraagt.

6.4.3.9 Overige reserves

Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een resultaat van € 112.036. Dit resultaat wordt geheel toegevoegd aan de overige reserves.

De dotatie aan de overige reserves wordt bepaald door het saldo van baten en lasten te verminderen met de dotatie aan bestemmingsfonds(en) of te vermeerderen met de afschrijvingen op de bestemmingsfonds(en) (zie 6.4.3.9). Ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten worden niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringssubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

Overige reserves	2024	2023
	€	€
1 januari	10.158.931	9.456.678
Overboeking uit bestemmingsfonds ARTIS-Groote Museum	396.762	396.762
Resultaatbestemming naar overige reserves	112.036	305.491
31 december	10.667.729	10.158.931

6.4.3.10 Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen worden aan specifieke projecten geoormerkte subsidies en schenkingen van derden gepresenteerd voor zover deze niet van overheidswege afkomstig zijn. Ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten worden niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringssubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering. (zie ook 6.4.3.2 Materiële vaste activa).

Het ARTIS-Groote Museum is per 1 juli 2022 opgeleverd. Het saldo van het bestemmingsfonds wordt over de economische levensduur van het Groote Museum, via de resultaatbestemming, afgeschreven ten gunste van de Overige reserves.

Het verloop van de bestemmingsfondsen is als volgt:

Bestemmings- fondsen	Stand 31-12-2023	Onttrekking 2024	Resultaat- bestemming 2024	Stand 31-12-2024
	€	€	€	€
ARTIS-Groote Museum	3.372.478	-	-396.762	2.975.716
Totaal	3.372.478	0	-396.762	2.975.716

6.4.3.11 Voorzieningen

6.4.3.11.1 Groot onderhoud

ARTIS vormt een onderhoudsvoorziening voor omvangrijke en grote projecten waarvoor een hoge mate van urgentie geldt ten aanzien van het verrichten van groot onderhoud. De mate van urgentie wordt bepaald door een combinatie van enerzijds de wens de betreffende panden voor ARTIS langjarig in stand te houden en anderzijds de noodzaak binnen afzienbare termijn tot actie terzake te komen.

Voor het monumentale ARTIS-Aquarium wordt vanaf 2013 een voorziening gevormd specifiek voor grote onderhouds- en renovatiewerkzaamheden. Gedurende het boekjaar 2015 is gebleken dat de constructieve gebreken aan met name de zoutwaterkant van het pand dusdanig ernstig van aard zijn, dat het noodzakelijk bleek de onderhoudsvoorziening versneld te vormen. Vanaf 2021 zijn de onderhoudsuitgaven hiervoor gedaan met een looptijd van vijf jaar.

In 2017 is de ARTIS-Bibliotheek aangekocht. In 2020 en 2021 is de fundering vervangen en is het gebouw inwendig verhuurgereed gemaakt. In 2026 zullen het exterieur en dak worden gerenoveerd.

Met ingang van 2021 heeft ARTIS besloten om voor alle andere kosten van groot onderhoud, dus naast de omvangrijke en grote projecten zoals het Aquarium en de Bibliotheek, ook de voorzieningenmethode toe te passen. Deze andere projecten zijn opgenomen in een Meerjarenonderhoudsplan waarbij de onderhoudswerkzaamheden op de langere termijn gepland worden. Op basis van dit MJOP wordt, rekening houdend met het periodieke groot onderhoud en de betreffende onderhoudscyclus, een voorziening bepaald. Voorheen werden deze kosten van groot onderhoud volgens de componentenmethode geactiveerd en afgeschreven.

	Stand per 31-12-2023	Onttrekking 2024	Dotatie 2024	Vrijval 2024	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€	€
ARTIS-Aquarium	7.590.839	-7.055.688	656.509	-	1.191.660
Bibliotheek	616.785	-	370.204	-	986.989
Meerjarenonderhoudsplan	6.633.089	-762.911	1.632.210	-	7.502.388
Totaal	14.840.713	-7.818.599	2.658.923	-	9.681.037

6.4.3.11.2 Voorziening pensioenen

Het verloop van de voorziening pensioenen is als volgt:

Voorziening pensioenen	Stand per 31-12-2023	Onttrekking 2024	Dotatie/vrijval 2024	Stand 31-12-2024
	€	€	€	€
Pensioenen	185.050	-25.456	-	159.594
Totaal	185.050	-25.456	-	159.594

Pensioenuitkeringen aan het personeel van de Stichting terzake van de diensttijd na 17 februari 1960 vallen onder de bepalingen van de Pensioenwet 1992 en worden uitgevoerd door het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. De dekkingsgraad van het ABP bedroeg in december 2024 111,7 %.

Uitkeringen met betrekking tot de diensttijd van voor deze datum komen ten laste van de pensioenvoorziening die getroffen is door de Stichting. De actuariële berekening van deze pensioenvoorziening is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- rekenrente van -0,30%
- sterftetabel AG Prognosetafel 2024
- geen leeftijdsterugstelling voor man of vrouw
- partnerpensioen van 70%
- geen indexatie

6.4.3.11.3 Voorziening voor Personeel

Het verloop in de voorzieningen voor personeel is als volgt:

Voorziening voor Personeel	Stand per 31-12-2023	Onttrekking 2024	Dotatie 2024	Vrijval 2024	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€	€
WW-uitkeringen aan voormalige medewerkers	414.971	92.176	80.132	89.963	312.963
Regeling arbeidsvoorwaarden	62.151	17.100	-	7.151	37.900
Voorziening ziekte en arbeidsongeschiktheid	-6.122	51.122	52.024	-	-5.219
Totaal	471.000	160.398	132.157	97.114	345.644

De voorziening betreffende de te betalen WW is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige verplichtingen, rekening houdend met 0,5% rente (2023: 0,5%). Deze voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

ARTIS heeft een voorziening getroffen voor kosten die mogelijk voortvloeien uit een regeling met groep medewerkers wiens arbeidsvoorwaarden in het verleden mogelijk niet correct zijn uitgevoerd. Ultimo 2024 is nog een klein deel af te wikkelen.

6.4.3.11.4 Voorziening voor jubileumverplichtingen

Met ingang van het verslagjaar 2005 verwerkt ARTIS haar verplichtingen uit hoofde van jubileumuitkeringen overeenkomstig de bepalingen in RJ Richtlijn 271. Dit betekent dat in de balans de contante waarde (rente 0,5%, evenals in 2023) wordt opgenomen van de jubileumaanspraken voortvloeiend uit de bestaande arbeidsvoorwaarden. Jaarlijks vindt een herberekening van de voorziening plaats waardoor vastgesteld kan worden of de voorziening substantieel afwijkt van de realiteit.

6.4.3.12 Langlopende schulden

Leningen	Soort lening	Resterende looptijd (jaren)	Rente	Hoofdsom	Beschikbaar 31-12-2024
	€	€	€	€	€
Restauratiefonds Ledenlokalen	hypothecair	21	1,50%	2.500.000	-
Restauratiefonds ARTIS-Aquarium	hypothecair	21	1,50%	2.500.000	-
Restauratiefonds ARTIS-Groote Museum	hypothecair	23	1,50%	2.500.000	-
Lening Groote Museum (Hartwig Foundation)	zie onder	7	1,00%	2.000.000	-

Leningen	Stand per 31-12-2023	Opname 2024	Aflossingen 2024	Looptijd 1- 5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€	€	€
Restauratiefonds Ledenlokalen	1.857.534	-	75.046	398.508	1.382.846	1.781.354
Restauratiefonds ARTIS-Aquarium	2.500.000	-	-	557.982	1.835.353	2.393.335
Restauratiefonds ARTIS-Groote Museum	2.190.383	-	79.164	420.366	1.689.659	2.110.025
Lening Groote Museum (Hartwig Foundation)	2.000.000	-	-	-	2.000.000	2.000.000
	8.547.917	-	154.210	1.376.856	6.907.859	8.284.715

De stand per 31 december 2024 geeft de resterende looptijd langer dan een jaar weer.

Aflossingsverplichtingen binnen twaalf maanden na afloop van het boekjaar zoals hierboven toegelicht zijn opgenomen onder de schulden op korte termijn.

De opstalrechten behorende bij de grond waarop het Groote Museum, de Ledenlokalen en het Aquarium zijn gevestigd, zijn verkregen van de gemeente Amsterdam voor € 1.

Deze opstalrechten zijn vervolgens als zekerheid voor de leningen hypothecair belast ten gunste van het NRF. Het NRF stelt als voorwaarde dat de continuïteitsreserve minimaal 50% bedraagt van het bedrag conform afspraak met de gemeente Amsterdam.

Op 31 januari 2022 is ARTIS met Stichting Hartwig Foundation een geldlening van € 2 miljoen aangegaan ten behoeve van het Groote Museum. De lening heeft een looptijd van tien jaar en een vaste rente van 1 procent. De aflossing op de lening is afhankelijk van het aantal betalende bezoekers aan het Groote Museum. De Hartwig Foundation is bereid de na januari 2032 resterende schuld om te zetten in een schenking.

6.4.3.13 Kortlopend deel langlopende schulden

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Restauratiefonds Ledenlokalen	76.180	75.046
Restauratiefonds Aquarium	106.665	-
Restauratiefonds Groote Museum	80.358	79.164
Lening Groote Museum	-	-
	263.203	154.210

6.4.3.14 Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Vooruit ontvangen investeringsbijdragen *	20.748.141	9.893.612
Vooruit ontvangen lidmaatschapsgelden	1.970.977	1.919.035
Ontvangen fondsen	759.818	-
Personele verplichtingen	234.261	-2
Nog te betalen vakantiedagen en geld	822.106	859.857
Nog te ontvangen facturen	601.890	336.375
Vooruit ontvangen bedragen	382.587	221.427
Accountantskosten	110.000	80.000
Terug te betalen covid-steunmaatregelen	-	249.810
Diversen	63.288	3.387
Waarborgsommen	-10.748	63.288
Overige schulden	-306	78.787
	25.682.013	13.705.577

* Voor een nadere toelichting op de vooruit ontvangen investeringsbijdragen verwijzen wij naar de toelichting op de Materiële vaste activa - Onderhanden werk.

6.4.3.15 Niet in de balans opgenomen financiële rechten en verplichtingen

6.4.3.15.1 Financiële rechten

De Stichting heeft als niet in de balans opgenomen recht een aanspraak op een aantal erflatingen en legaten waarvan de omvang nog niet voldoende betrouwbaar te bepalen is.

Dit kan zijn doordat onroerende en roerende zaken die deel uitmaken van een nalatenschap nog verkocht moeten worden, nalatenschappen nog in vruchtgebruik zijn bij derden dan wel dat de aanslag successierechten nog niet definitief is opgelegd. Indien de omvang ten tijde van het opstellen van de jaarrekening voldoende is in te schatten, wordt het betreffende bedrag als vordering op de balans opgenomen.

6.4.3.15.2 Financiële verplichtingen

ARTIS is verplichtingen aangegaan voor onderhoud en investeringen.

Deze verplichtingen belopen ultimo 2024 een bedrag van € 13.032.620 en laten zich als volgt specificeren.

Verplichtingen	Minder dan 1 jaar	Looptijd 1 tot 5 jaar	Looptijd groter dan 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Investeringsprojecten	7.345.669	940.991	-	8.286.660
Regulier onderhoud en facilitaire zaken	1.863.510	2.882.450	-	4.745.960
	9.209.179	3.823.441	0	13.032.620

6.4.4 Toelichting op de staat van baten en lasten

Bestemming	Doelstelling	Wervingskosten	Beheer en administratie	Totaal 2024	Begroot 2024	Totaal 2023
Som van de Lasten						
Verstrekte subsidies	-	-	-	-	-	127.787
Communicatiekosten	1.772.872	20.976	-	1.793.849	1.523.000	1.588.279
Personeelskosten	11.087.623	458.696	2.067.585	13.613.903	13.372.500	12.812.195
Kantoor- en algemene kosten	1.042.361	-	1.007.888	2.050.249	1.570.400	1.932.520
Afschrijvingen / Afwaardering	3.795.607	-	117.890	3.913.497	3.403.817	3.511.097
Overige exploitatiekosten	9.655.546	-	643.877	10.299.423	10.201.792	10.260.783
	27.354.009	479.672	3.837.240	31.670.921	30.071.509	30.232.661

6.4.4.1 Som van de baten

	2024	Begroot 2024	2023
<i>Geworven baten</i>	€	€	€
Baten van particulieren			
Schenken	1.339.399	1.124.277	1.162.214
Nalatenschappen en legaten	1.438.323	200.000	528.074
Baten uit cursussen, lezingen en arrangementen	57.054	100.000	88.145
	2.834.776	1.424.277	1.778.433
Baten van bedrijven			
Adoptie dieren en groen	511.333	650.000	480.270
Sponsoring en bijdragen	225.146	-	354.991
Overige baten	-	-	-
	736.479	650.000	835.261
Baten van loterijorganisaties			
VriendenLoterij	665.069	515.723	666.535
Baten van subsidies van overheden			
Instandhoudingssubsidie gemeente Amsterdam	4.436.370	4.436.370	4.217.082
Subsidie Instandhouding Monumenten (SIM)	54.122	-	737.681
Subsidie provincie Noord-Holland	52.439	-	-
Subsidie Tegemoetkoming Energiekosten (TEK)	16.371	-	101.814
	8.795.626	7.026.370	8.336.806
<i>Baten als tegenprestatie voor de levering van:</i>			
Entree	11.942.859	13.110.000	12.050.049
Lidmaatschappen	4.631.110	4.830.000	4.620.068
Evenementen	571.759	1.048.289	852.577
Overige leveringen en prestaties	5.679.830	4.310.286	4.705.990
	22.825.558	23.298.575	22.228.684
<i>Som van baten als tegenprestatie voor de levering van</i>	22.825.558	23.298.575	22.228.684
Som van de baten	31.621.184	30.324.945	30.565.490

De lasten uit eigen fondsenwerving bestaan uit de directe loonkosten van personeelsleden en de direct aan fondsenwerving toewijsbare kosten (folders, lidmaatschappen, gidsvermelding etc.).
De instandhoudingssubsidie van de gemeente Amsterdam heeft een structureel karakter.

Schenken van particulieren	31 december 2024	31 december 2023
	€	€
Bruto Schenkingen	1.339.399	6.108.084
Geormerkte schenkingen in mindering gebracht op investeringen	0	4.945.870
Netto Schenkingen	1.339.399	1.162.214

De netto-omzet uit evenementen bedraagt € 2.231.613 (2023: € 3.091.183) bij een inkoopwaarde van € 1.659.854 (2023: € 2.238.606).
Hieruit resulteert een brutowinst ter hoogte van € 571.759 (2023: € 852.577).

6.4.4.2 Baten uit overige leveringen en prestaties

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Baten uit overige leveringen en prestaties			
Parkeren	1.905.701	1.688.700	1.788.899
Huur	1.812.721	1.119.040	1.323.034
Winkel - brutowinst	556.031	633.180	533.585
Pacht	835.121	769.366	898.633
Overige	570.256	100.000	161.839
	5.679.830	4.310.286	4.705.990

De netto-omzet van de winkel bedraagt € 1.163.961 (2023: € 1.205.520) bij een inkoopwaarde van € 607.930 (2023: € 671.935). Hieruit resulteert een brutowinst ter hoogte van € 556.031 (2023: € 533.585).

6.4.4.3 Besteed aan doelstelling

Toerekening van kosten aan de afzonderlijke doelstellingen is voor ARTIS niet eenvoudig omdat in de uitvoering doelstellingen elkaar overlappen. Om een voorbeeld te geven: ARTIS heeft als doelstelling onder meer het vervullen van een maatschappelijke rol, met name door educatie over de relatie tussen mens en natuur en het beschermen van bedreigde dier- en plantsoorten. De in ARTIS gehuisveste dieren dragen aan beide doelstellingen bij. Toerekening van kosten voor het huisvesten van de dieren naar één van beide doelstellingen is daarmee praktisch onmogelijk of in hoge mate arbitrair.

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Totale baten	31.621.184	30.324.945	30.565.490
Totale lasten	31.670.921	30.071.509	30.232.661
Besteed aan doelstelling	27.354.009	25.976.664	26.360.425
Besteding aan doelstelling in % van totale baten	87%	86%	86%
Besteding aan doelstelling in % van totale lasten	86%	86%	87%

6.4.4.4 Wervingskosten

De aan de geworven baten toe te rekenen kosten bestaan uit directe salariskosten van met dat doel aangetrokken personeel en direct toewijsbare kosten ter verkrijging van nalatenschappen en dieradoptanten, waarbij valt te denken aan folders en naamsvermelding in (externe) publicaties.

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Salariskosten	362.468	409.131	391.581
Sociale lasten en pensioenpremies	76.315	86.639	78.460
Overige personeelskosten	19.912	15.000	3.581
Communicatiekosten	20.976	30.000	37.669
	479.672	540.770	511.291
Wervingskosten in % van totale baten van eigen fondsenwerving	5,5%	7,7%	6,1%

6.4.4.5 Beheer en administratie

Onder 'beheer en administratie' zijn de volledige personeelskosten van directie en de afdelingen Bedrijfsvoering (bestaande uit Administratie & Rapportage, Human Resources, Inkoop, Control en ICT) en directie-assistent verantwoord. Van de personeelskosten van de afdeling Human Resources wordt een kwart meegenomen. Deze verdeling is gehanteerd omdat HR ongeveer 75 procent voor de doelstelling van ARTIS werkt. Vervolgens zijn de directe kosten voor automatisering, accountants, banken, verzekeringen, salarisverwerking en juridische adviezen opgenomen onder de post 'beheer en administratie'.

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Salariskosten	1.483.993	1.518.856	1.179.667
Sociale lasten en pensioenpremies	336.143	343.769	252.203
Overige personeelskosten	247.449	221.000	271.281
Kantoor- en algemene kosten	1.007.888	841.000	1.091.911
Afschrijving	117.890	91.000	95.079
Overige exploitatiekosten	643.877	538.450	470.804
	3.837.240	3.554.075	3.360.945
Beheer en administratie in % van totale baten	12,1%	11,7%	11,0%

Personeelskosten

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Salarissen inclusief toeslagen	8.515.314	8.443.556	7.672.768
<i>Salariskosten</i>	<i>8.515.314</i>	<i>8.443.556</i>	<i>7.672.768</i>
Sociale lasten	1.189.407	1.167.819	1.016.931
Pensioenpremies	1.013.143	1.016.945	917.852
<i>Sociale lasten en pensioenpremies</i>	<i>2.202.550</i>	<i>2.184.764</i>	<i>1.934.783</i>
Salarissen, sociale lasten en pensioenpremies	10.717.864	10.628.320	9.607.551
Kosten extern personeel	2.217.805	2.011.500	2.349.907
Studie- en opleidingskosten	84.414	124.000	87.171
Overige personeelskosten	593.820	551.265	581.135
<i>Overige personeelskosten</i>	<i>2.896.039</i>	<i>2.686.765</i>	<i>3.018.213</i>
Teruggave of vermindering NOW-regelingen	-	-	186.431
	-	-	186.431
Totaal personeelskosten	13.613.903	13.315.085	12.812.195

Gedurende het jaar 2024 waren gemiddeld 180 fte's (fulltime equivalenten), inclusief oproepkrachten, exclusief stagiairs en extern personeel, in dienst. In 2023 waren gemiddelde 173 fte's in dienst.

Bezoldiging directie

De bezoldiging van de directeur bedraagt in 2024: € 232.947 (2023: € 221.387).
De bestuurder, tevens algemeen directeur, wordt benoemd door de Raad van Toezicht, in casu voor onbepaalde tijd.

Declaraties en vergoedingen voor uitgaven van de bestuurder en algemeen directeur worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeeld en gefiatteerd. Het totaal van de declaraties en vergoedingen in 2024 was € 1.839 (2023: € 1.449).

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen in deze hoedanigheid geen vergoedingen of bezoldiging.

De bezoldiging van de directeur laat zich als volgt specificeren:

Naam Periode Functie	R. Sutorius (01/01-31/12 2024) Algemeen directeur	R. Sutorius (01/01-31/12 2023) Algemeen directeur
Dienstverband		
Aard	onbepaald	onbepaald
Uren	38	38
Parttime percentage	100%	100%
Bezoldiging:	€	€
Jaarinkomen: Brutoloon / salaris	159.051	150.404
Vakantiegeld	12.724	12.032
Totaal jaarinkomen	171.775	162.436
Vergoedingen / bijtellingen	-	-
Bijtelling directeurswoning	32.075	30.421
Pensioenlasten	22.727	21.963
Pensioencompensatie	6.370	6.567
Totaal overige lasten en vergoedingen	61.172	58.951
Totaal bezoldiging	232.947	221.387

De Raad van Toezicht heeft het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van andere bezoldigingscomponenten vastgesteld. Het beleid wordt periodiek geactualiseerd. De laatste evaluatie was in 2023. Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt ARTIS de Regeling beloningdirecteuren van goededoelenorganisaties (zie www.goededoelennederland.nl). De regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen. De weging van de situatie bij ARTIS vond plaats door de Raad van Toezicht. Dit leidde tot een zogenaamde BSD-score van 500 punten met een maximaal jaarinkomen van € 232.947 (1 fte/12 maanden) over 2024.

Het voor de toetsing aan de geldende maxima relevante werkelijke jaarinkomen van de directie bedroeg voor de heer R.V. Sutorius (1 FTE/12 mnd.) in 2024 € 171.775. Het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellingen, de werkgeversbijdrage pensioen en de pensioencompensatie bleef binnen het in de regeling opgenomen maximum bedrag van €232.947 per jaar. De belaste vergoedingen/bijtellingen en de werkgeversbijdrage pensioen stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaarinkomen.

6.4.4.6 Afschrijvingen en financiële baten en lasten

Afschrijvingen	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Afschrijvingen immateriële vaste activa	184.913	0	69.033
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.557.870	3.403.817	3.442.064
Waardevermindering activa	170.714	-	-
Boekresultaat activa	-	-	-
	3.913.497	3.403.817	3.511.097

Financiële baten en lasten	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Rentelasten	-119.474	-96.183	-119.291
Rentebaten	281.247	-	91.953
	161.772	-96.183	-27.339

6.4.4.7 Overige exploitatiekosten en subsidies

	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Overige exploitatiekosten			
Parkexploitatie	4.806.214	5.061.000	4.665.843
Onderhoud	4.326.738	3.703.792	4.716.564
Marketing & Communicatie	1.793.849	1.523.000	1.588.279
ICT	1.159.503	786.400	977.841
Accountants, advies en administratie	640.223	596.000	743.290
Educatie en publieksevenementen	588.060	620.500	484.021
Belastingen en verzekeringen	616.618	582.000	445.706
Overige exploitatiekosten	212.318	408.500	160.038
Totaal overige exploitatiekosten	14.143.521	13.281.192	13.781.582

Overige overheidssubsidies	2024	Begroot 2024	2023
	€	€	€
Subsidie overheden	122.932	-	127.787
Overige overheidssubsidies	122.932	0	127.787

6.5 Resultaatbestemming 2024

In de statuten van de Stichting zijn geen bepalingen opgenomen over de bestemming of verwerking van het resultaat over het boekjaar.

Het resultaat van € 112.036 over 2024 wordt volledig toegevoegd aan de overige reserves.

Vanuit het bestemmingsfonds voor het ARTIS-Groote Museum wordt € 396.762

afgeschreven ten gunste van de overige reserves.

6.6 Goedkeuring en vaststelling

De jaarrekening is op 27 juni 2025 goedgekeurd door de bestuurder en algemeen directeur en tegelijkertijd vastgesteld door de leden van de Raad van Toezicht.

Raad van Toezicht

- Dani Bicker Caarten
- Roger van Bortel
- Hélène Pragt (voorzitter financiële commissie)
- Joop Saan (voorzitter en lid financiële commissie)
- Eugénie van Wiechen

Bestuurder en algemeen directeur

Rembrandt Tutorius

7

Overige gegevens

7.1 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen in 2025 die hier vermeld moeten worden.



7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting tot Instandhouding van de Diergaarde van het Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting tot Instandhouding van de Diergaarde van het Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting tot Instandhouding van de Diergaarde van het Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de in Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650 'fondsenwervende organisaties'.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2024.
2. De staat van baten en lasten over 2024.
3. Toelichting op de balans en staat van baten en lasten.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting tot Instandhouding van de Diergaarde van het Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de met governance belaste personen toezicht uitoefenen, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 5.4 'Risico- en fraudemanagement' van het jaarverslag, waarin het bestuur zijn (fraude) risicoanalyse heeft opgenomen. Wij constateren dat het bestuur vanaf 2024 beschikt over een actuele frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem zoals het reglement vertrouwenspersoon ARTIS en de ARTIS Personeelsgids, waaronder de gedragscode en klachtenregeling geëvalueerd. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's, zoals de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Wij onderkennen vanuit het evalueren van de opzet en het bestaan van de interne-beheersingsmaatregelen het risico op het verrichten van onrechtmatige betalingen. Wij hebben op grond van de mogelijke fraudekarakteristieken geselecteerde betalingen die gedurende het boekjaar verricht zijn, getoetst op onrechtmatigheid. Specifiek of de betaling aan het juiste bankrekeningnummer heeft plaatsgevonden.

Wij merken op dat het veronderstelde fraude risico bij de opbrengsten verantwoording niet als fraude risico is onderkend aangezien deze op basis van onze risico-inschatting is weerlegd.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder en de raad van toezicht).

Wij hebben getoetst of de in het grootboek vastgelegde journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.

Wij hebben geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de entiteit, met name die welke betrekking hebben op subjectieve waarderingen en complexe transacties, mogelijk wijzen op frauduleuze financiële verslaggeving.

Wij hebben geëvalueerd of de oordeelsvormingen en beslissingen van het management bij het maken van de in de financiële overzichten opgenomen schattingen wijzen op een mogelijke tendentie bij het management van de entiteit die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude. De oordeelsvormingen, schattingen en veronderstellingen die mogelijk een belangrijke invloed hebben op de jaarrekening zijn toegelicht in hoofdstuk 6.4 “Toelichting op de balans en staat van baten en lasten” van de jaarrekening. Wij hebben een retrospectieve beoordeling uitgevoerd van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot significante schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen. Het testen op eventuele duurzame waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa is een significant onderdeel van onze controle, aangezien de vaststelling of de boekwaarde van deze activa niet hoger is dan hun opbrengstwaarde onderworpen is aan significante oordeelsvorming door het management.

Voor significante transacties hebben wij beoordeeld of de zakelijke beweegredenen voor de transacties doen vermoeden dat ze mogelijk zijn aangegaan met het oog op frauduleuze financiële verslaggeving of het verhullen van een oneigenlijke toe-eigening van activa.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij het bestuur en het management het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de jaarrekening, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, het (vennootschaps)belastingrecht (loonbelasting en omzet belasting) en de vereisten in het kader van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 ‘fondsenwervende organisaties’ aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is de entiteit onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van de entiteit en de complexiteit van deze overige wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van de entiteit, voor de mogelijkheid van de entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening.

Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens van) niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

Wij zijn verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de stichting in staat is haar continuïteit te handhaven. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur om te beoordelen of de stichting in staat is haar continuïteit te handhaven en om in de jaarrekening alle gebeurtenissen of omstandigheden toe te lichten die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over het vermogen van de stichting om haar continuïteit te handhaven.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Wij hebben de inschatting van het bestuur met betrekking tot de veronderstelling van continuïteit van de stichting beoordeeld, inclusief de betreffende toelichtingen in de jaarrekening 2024 van de stichting. Bij onze analyse hebben wij de volgende zaken betrokken:

- De financiële positie per 31 december 2024.
- De liquiditeitsbegroting tot en met 2038 (Forecast liquiditeit).
- Het Operationeel plan voor 2025
- De managementrapportage van april 2025, waaronder tussentijdse cijfers.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- | | |
|---|--|
| • Voorwoord van de ARTIS-directeur | • Hallo, Aardbewoners! |
| • Dit is ARTIS | • Tien jaar ARTIS-Micropia |
| • Bestuursverslag | • ARTIS-Groote Museum start met exposities |
| • Bericht van de Raad van toezicht | • Financiën |
| • ARTIS leeft | • Overige gegevens |
| • Steun ARTIS | • Bijlagen |
| • In het nieuwe hol van de leeuw | |
| • ARTIS-Aquarium duurzaam gerestaureerd | |

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat. Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 'fondsenwervende organisaties'.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 'fondsenwervende organisaties'. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 27 juni 2025

Deloitte Accountants B.V.

drs V.E.M. Vos-Dekker RA

8

Bijlagen

Bedrijf	Steunt ARTIS met	Bedrijf	Steunt ARTIS met
Aannemingsbedrijf C. de Kwaadsteniet B.V.	Japanse kraanvogel	Desque	middelbeo
act Fort Advocaten	vale gieren	DG Rubber Holland B.V.	blauwe pauw
Aeroprint / Drukkerij Aeroprint	blauwkeelara	Dierenhandel Exotica	morpho
Akerbouw	stokstaartje	DSM-firmenich	ARTIS-Micropia
Anton Groep	Afrikaanse pinguin	DuckDB Foundation	koppel wilde eenden
B2 Restauratie	capibara	Duyts Bouwconstructies B.V.	koppel roelroels
Beveco Gebouwautomatisering B.V.	chimpansee	Ecotax beveiligingstechniek	ARTIS-Park
Bevela B.V.	noordelijke witwangdwergooruil	Effektief	ARTIS-Groote Museum
Bird & Bird LLP	koppel roodsnavelhokko's	Eli B.V.	stokstaartje
Bistua Nova	Alpensteenbok	ElipsLife	koppel Alpensteenbokken
Bloomingbusiness	ARTIS-Park	Endymion Holding B.V.	vrouwenkoppel Afrikaanse pinguïns
Bouwbedrijf Jan Vet B.V.	westelijke laaglandgorilla	ESI Eurosilo B.V.	Europese kraanvogel
Bouwteam P & O B.V.	stokstaartje	First European	Californische zeeleeuw
Breman Utiliteit	Grévy-zebra	First Line Software	koppel stokstaartjes
Brouwerij 't IJ	struisvogel	Flat Land, Amsterdam	hop
Canon Business Center Nederland	Grévy-zebra	Fransen & Kroes Makelaars	chimpansee
Castel	rode vari	G4S Security Services	stokstaartje
ChipSoft B.V.	mandril	GewoonMaurice	Mombassa treinmiljoenpoot
Coherentadvies	ARTIS-Academie	Glashandel de Klein(e) Koning	stokstaartje
ConDoor Door Solutions	jaguar	Greenlink	Aldabra reuzenschildpad
De Koninklijke Industriële Groote Club	sneeuwuil	Halmos Adviseurs	zwarte slingeraap
Deka Supermarkten B.V.	netgiraffe	Hazet	wasbeer

Bedrijf	Steunt ARTIS met	Bedrijf	Steunt ARTIS met
Hellebrekers	water van de Californische zeeleeuwen en flamingovijver	Melchior van Staalduinen	Zuid-Amerikaanse tapir en tweevingerige luiaard
Herengracht Beheer B.V.	Afrikaanse pinguïn	Nijmeijer Familie	kleine kantjil
HMH Groep	stokstaartje	Nijssen	zwarte pacu
Hotel de Looier	kleine panda	Jotun	Afrikaanse pinguïn
J&P Loodgieters	koppel jan-van-gents	Oedipus	ARTIS-Micropia
Jansen-Wijismuller & Beuns	westelijke laaglandgorilla	Olfasense	Zuid-Amerikaanse tapir
KakesWaal	koppel Afrikaanse pinguïns	OLVG Lab B.V.	chimpansee
Kameleon Solar	zonparkiet	Onderwaater Bouwkundig Ingenieursbureau	zwarte kuifmakaak
King Kong Movers & Rentals	zwarte kuifmakaak	ORAM	Grévy-zebra
KLM	blauwe pauw	ORTEC	koppel Afrikaanse pinguïns
Koffiebranderij De Amstel	hazelaar	OTH Architecten	koraal
Kooij Laminations	glasvleugelvinder	Painting Holland Groep	pinché-aapje
Koppert Cress	ARTIS-Groote Museum	Parlevliet & Van der Plas	koppel Afrikaanse pinguïns
Landman Hoevelaken B.V.	stokstaartje	Peutz	mandril
LeasePlan Global B.V.	verduurzamingsprojecten	Pizzabakkers	grijspootdoeroecoelie
Lexence advocaten	grote koedoe's	Pluvo	wasbeer
Jumbo Supermarkten B.V.	westelijke laaglandgorilla	Qonqord B.V.	koppel Afrikaanse pinguïns
Marina De Wilgenhoek B.V.	mandril	Quatfass Foundation (i.o.)	Aziatische olifant
Marodan B.V.	Hudson Bay wolf	Rijser	blauwe pauw
Maykin Media B.V.	zwarte kuifmakaak	Saan Foundation	netgiraffe
Meerleveld Diemen infra	Hudson Bay wolf	Forest Manor	pinché-aapje
Meijers	Aldabra reuzenschildpad		

Bedrijf	Steunt ARTIS met	Bedrijf	Steunt ARTIS met
Schagen Groep & Salverda Bouw	twee Aziatische olifanten	VBVB ICT	grijspootdoeroecoeli
Schilderen & Zo	ringstaartmaki	VGA Verzekeringen	zwarte slingeraap
SDR Elektrotechniek B.V.	Aziatische olifant	Visma Software B.V.	Californische zeeleeuw
Soops	uilvlinder	Vlijm Holding	Chileense flamingo
Sorgente B.V.	rode ibis	VOLA Nederland B.V.	Europese kraanvogel
Speelplan B.V.	Himalayaglansfazant	VWR	ARTIS-Micropia
Stichting Boet	jaguar	Waterschap Amstel, Gooi en Vecht	water in ARTIS
Stolker Monuglas (Stolker Glas Ede B.V.)	Bennett wallaby	Wiebosch - de Bok	Alpensteenbok
STS Engineering B.V.	algazel	Wienerberger B.V.	Alpensteenbok
Swart installatietechniek B.V.	goudwanggibbon	Winclove	ARTIS-Micropia
Tam B.V.	belimbing	Wurfbain Polymer B.V.	witkraagijsvogel
Tankstation Zwart	vale gier	Yakult	ARTIS-Micropia
Teeuwissen Rioolreiniging Huizen B.V.	roodoogmakikikker	Young Facility B.V.	zwarte kuifmakaak
The Lancaster hotel	Chileense flamingo	Hotel de Looier	kleine panda
TK Elevator (voormalig Thyssenkrupp Liften B.V.)	koppel Alpensteenbokken		
Troostwijk Taxaties B.V.	tête-a-tête-stoel		
Uber	schoolkinderen naar ARTIS – Aardbewoners Festival		
Uitzendbureau Werkstudent	Heimanseik		
Unica Building Services	ringstaartmaki		
Valsplat	tête-a-tête-stoel		
Van der Valk Hotel Amsterdam Zuidas	koppel reuzentoekans		

Bijlage B: (neven)functies van de Raad van Toezicht per 31 december 2024

Rembrandt Sutorius

- Voorzitter Adviescommissie Het Cultuurfonds

Joop Saan (voorzitter RvT en lid financiële commissie)

- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Saan B.V.
- Bestuurslid Stichting Steun VUmc Alzheimercentrum
- Commissaris Erdi Holding B.V.
- Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam

Hélène Pragt (voorzitter financiële commissie)

- Lid Raad van Toezicht PVF Particuliere Hypothekenfonds, vice-voorzitter
- Lid Raad van Toezicht ADMF (Achmea Dutch Mortgages Fund), vice-voorzitter
- Partner Sprenkels
- Lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland, voorzitter Auditcommissie

Roger van Bortel

- Lid Raad van Commissarissen Fellenoord, voorzitter
- Lid Raad van Toezicht Amsterdam Sinfonietta, voorzitter
- Lid Raad van Toezicht Leo Smitstichting, voorzitter
- Lid Taskforce Sustainability van de Union International de Carrefour

Eugenie van Wiechen

- Algemeen directeur van de FD Mediagroep
- Lid Raad van Commissarissen Sanoma

Dani Bicker Caarten

- Partner bij The Executive Network

Fotografie: Christiaan de Bruijne, Edwin Butter, Ben Houdijk, Samuel van Leeuwen, Jeunique Mingels, Natwerk, Ronald van Weeren, Thijs Wolzak.