

ARTIS

Jaarverslag 2025

Inhoud

● Voorwoord ARTIS-directeur	3
● Bericht Raad van Toezicht	5
● 1. Dit is ARTIS	8
● 2. Bestuursverslag	12
Organisatie	13
Governance	13
Integriteitsbeleid	14
Financieel beleid	14
Risicobeheersing	15
Communicatie met belanghebbenden	16
Terug- en vooruitblik	17
● 3. Jaarrekening	21
● 4. Overige gegevens	45
Gebeurtenissen na de balansdatum	46
Accountantsverklaring	47
● 5. Bijlagen	53
Nevenfuncties RvT	54
Colofon	55

Amsterdam, juni 2026

Beste aardbewoner,

In 2025 hebben we voor het eerst een volledig jaar gewerkt vanuit het ARTIS-kompas dat we in 2024 introduceerden. Drie heldere pijlers geven richting aan alles wat we doen: bezoekers natuur laten ervaren, bezoekers over en van natuur laten leren en zelf het goede voorbeeld geven om goed voor natuur te zorgen. Het kompas helpt ons om keuzes te maken, prioriteiten te stellen en elkaar scherp te houden. Dat geeft focus én verbondenheid binnen de organisatie.

In 2025 hebben we veel vernieuwingsprojecten succesvol afgerond en belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering van ARTIS. Tegelijkertijd was 2025 ook een jaar waarin financiële druk voelbaar bleef. De kosten nemen toe, maar de ticketprijzen zijn al fors. Bovendien vragen de vernieuwingsprojecten om aanzienlijke investeringen en fondsenwerving blijft daarom onverminderd belangrijk. Die spanning – tussen missie, ambitie en middelen – dwingt ons tot scherpte, creativiteit en samenwerking.

Ik blijf onverminderd trots op de gedrevenheid en energie van de organisatie om vernieuwingen te realiseren. Het volledig gerestaureerde Kerberterras werd opgeleverd voor de ringstaartmaki's en Madagaskar stralenschildpadden. De prijswinnende restauratie en transformatie van het Duivenhuis en de Moeflonstal zorgden voor een nieuwe plek in het hart van het park en vormen inmiddels een levendige ontmoetingsplek voor onze bezoekers. De chimpansees kregen ondertussen een drie keer zo groot binnenvverblijf en de iconische Apenrots een herbestemming voor de kleinklauwotters en kleine panda's. Stuk voor stuk projecten die ARTIS mooier én toekomstbestendig maken.

Achter de schermen werkten we minstens zo hard. We vernieuwden onze website volledig en behaalden een belangrijke erkenning: ARTIS is nu één van de weinige Professionele Organisaties voor Monumentenbehoud (POM). Een erkenning voor het vakmanschap van onze projectmanagers en technische dienst, en een bevestiging dat wij het unieke erfgoed in ARTIS op een zorgvuldige manier beheren. In een tijdsbestek van slechts vijftien jaar heeft ARTIS al 75% van haar rijksmonumenten een onderhoudsbeurt

gegeven of nieuw leven ingeblazen. Veruit de grootste en meest complexe restauratie uit onze geschiedenis, het Aquarium, werd dit jaar afgerond. In een periode van stijgende bouwkosten en grote onzekerheid heeft ARTIS, samen met haar partners, een iconisch rijksmonument uit 1882 succesvol gerestaureerd en toekomstbestendig gemaakt. Dat deze omvangrijke restauratie door een relatief kleine organisatie binnen planning en budget is gerealiseerd, is een prestatie van formaat. De eerste aquaria werden ingericht, installaties getest, vissen verwelkomd en tentoonstellingsonderdelen opgebouwd.

Inhoudelijk voegden we nieuwe lagen toe aan ons verhaal. Het Aardbewoners Festival groeide verder, het Planetarium ontwikkelde nieuwe liveshows en vestigde opnieuw een bezoekersrecord. In het Groote Museum trok de tentoonstelling rond nijlpaard Tanja ongekend veel bezoekers en bracht zij het gesprek over de altijd veranderende relatie tussen mens en natuur opnieuw op gang.

Een bijzonder moment in 2025 was het verkrijgen van het Urban Night Sky Place-certificaat als eerste plek in een Europese stad. Een internationale erkenning voor bescherming van de nachtelijke duisternis, voor het welzijn van dieren én voor bewustwording bij bezoekers. Duisternis is geen vanzelfsprekendheid meer. Door programmering, educatie en concrete maatregelen in het Park laten we zien hoe belangrijk het is om ook de nacht en het nachtleven te koesteren.



Via de televisieserie *Bij ons in de dierentuin* bereikten we bovendien een breed en landelijk publiek. De achtdelige serie op NPO 1 werd goed gewaardeerd met een gemiddeld marktaandeel van 15-20%. De serie geeft een eerlijk inkijkje in de dagelijkse praktijk van ARTIS en laat zien met hoeveel zorg, kennis en toewijding hier wordt gewerkt. Heldere en transparante communicatie over ons werk is essentieel. Het vergroot het begrip voor wat we doen en waarom we dat doen, en versterkt het vertrouwen in onze organisatie.

Onze samenwerkingen kregen verder vorm. Met de Rabobank versterken we de natuurbeleving van bezoekers door vrijwilligers in te zetten, met Uber maken we onderwijsbezoek toegankelijker met de Natuurweetjesbus voor kinderen die anders niet naar ARTIS zouden kunnen komen. Met Ipsos I&O zijn we gestart om de impact en beleving van een bezoek beter te meten. En met WWF bereidden we een meerjarige samenwerking voor.

Ook op het vlak van fondsenwerving bleven de resultaten sterk. De kring van grote gevers groeide, de leerstoel Cognitieve Gedragsecologie in samenwerking met Universiteit Leiden werd opnieuw voor vijf jaar gefinancierd, er werden zonnepanelen gedoneerd, en voor het Aquarium ontvingen we substantiële bijdragen van loterijen, fondsen en particuliere gevers. Die betrokkenheid is en blijft bijzonder voor een stichting.

Tegelijkertijd is duidelijk dat incidentele bijdragen alleen niet voldoende zijn om de maatschappelijke waarde van ARTIS op de lange termijn te borgen. Deze waarde heeft ARTIS in 2025 laten berekenen door een extern bureau om haar impact beter te monitoren. De waarde is berekend op circa € 250 miljoen per jaar. Dit is een combinatie van economische, sociale en ecologische waarden: ARTIS zorgt voor werkgelegenheid, educatie, wetenschappelijk onderzoek, natuurbehoud, 26 rijksmonumenten, honderden vrijwilligers en een gezondere en leefbaardere stad. ARTIS is veel meer dan een dierentuin.

Juist omdat deze maatschappelijke waarde breed doorwerkt in de samenleving, vraagt het behoud ervan om voldoende structurele publieke steun. ARTIS maakt zich daarom hard om toegankelijk en betaalbaar te zijn voor iedereen. Het gratis weekend voor alle kinderen in november liet zien hoe groot de behoefte aan een toegankelijk ARTIS is. Waar we normaliter circa 10.000 bezoekers verwachten, verwelkomden we dat weekend 25.000 bezoekers. ARTIS is een unieke plek waar natuur en cultuur samenkomen, die

voor iedereen bereikbaar moet zijn.

ARTIS wil een plek blijven waar iedereen, ongeacht achtergrond of inkomen, natuur en cultuur kan ervaren, ervan kan leren en zich ermee verbonden kan voelen. Structurele ondersteuning is daarom niet alleen een investering in ARTIS, maar in de brede welvaart van Amsterdam en Nederland.

Het gratis weekend voor alle kinderen in november liet zien hoe groot de behoefte is voor een toegankelijker ARTIS: waar we normaliter circa 10.000 bezoekers verwachten, verwelkomden we dat weekend 25.000 bezoekers. Met onze deelname aan het Inclusiepact Dierentuinen zetten we samen met collega-instellingen stappen om onze sector inclusiever te maken. Met het initiatief ARTIS Verbindt werken we actief aan het verlagen van een financiële drempel. Via dit programma doneren bedrijven entreetickets aan gezinnen en kinderen voor wie een dagje dierentuin niet vanzelfsprekend is. Zo zorgt ARTIS ervoor dat verwondering over natuur geen luxe is, maar voor meer groepen bereikbaar wordt..

En dan, vlak voor het einde van het jaar, werd het eerste olifantenkalf op kerstavond geboren. Een ontroerend moment dat ons opnieuw herinnert aan waar het in ARTIS om draait: de beste zorg voor al het leven om ons heen.

Ik wil mijn diepe waardering uitspreken voor alle medewerkers, vrijwilligers, donateurs, de Raad van Toezicht, ambassadeurs, partners en overheden die dit alles mogelijk maken. Dank jullie wel, jullie zijn geweldig!

In 2026 openen we het nieuwe Aquarium. Een project dat verleden en toekomst verbindt, erfgoed en innovatie samenbrengt en onze bezoekers meeneemt in het verhaal van Planeet Water. Het wordt een nieuw hoofdstuk in de geschiedenis van ARTIS – en een krachtige stap vooruit binnen ons kompas.

Met vertrouwen en trots kijk ik uit naar dat moment.

Rembrandt Sutorius
ARTIS-directeur

Bericht Raad van Toezicht

ARTIS is continu in beweging. We zijn trots op de maatschappelijke prestaties en doelstellingen die ARTIS levert. Er ligt een ambitieuze agenda met flinke uitdagingen. Dat zien we ook terug in de overleggen en bijbehorende agenda's die we 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 onze Raad.

Onderwerpen in 2025

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

- Besluitvorming van projecten, projectbeheersing, voortgang, 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 en kunde en goede risicobeheersing aan is gewerkt richting opening in 2026. In 2025 werden het gerestaureerde Kerberterras, Duivenhuis en Moeflonstal opgeleverd. Ook werden diverse toekomstige vernieuwingen en noodzakelijke verduurzamingsprojecten in 2025 voorbereid. De belangrijkste waren het Entreegebied en Planetarium, de Achtertuin en de warmtekoudeopslag (WKO) en Dienstengebouw inclusief het overleg met de buurt hierover.
- Organisatieontwikkeling, waaronder de samenwerkingsstructuur en het beleid ten aanzien van ontwikkeling, beoordelen en beloning.
- Strategie, waarbij we in de jaarlijkse strategiesessie met de directeur en het managementteam dit jaar ook een bezoek aan een andere dierentuin brachten en ervaringen deelden. Met de directeur en het managementteam voerden we wederom goede en open gesprekken en kwamen ook de keuzes, dilemma's en risico's op tafel met betrekking tot de toekomstvisie voor ARTIS, de organisatie, dier en plant en de maatschappelijke bijdrage. Het is goed om te zien hoe het ARTIS-kompas met haar drie pijlers (ervaar natuur met ARTIS, leer van natuur met ARTIS en zorg voor natuur met ARTIS) zich verankert in het dagelijks beleid.

- Ontwikkelingen in de fondsenwerving, inclusief het meedenken, introduceren van eigen contacten uit het netwerk van de leden van de Raad en participatie bij bijvoorbeeld het benefietdiner of andere belangrijke ARTIS evenementen.
- Vernieuwingen en ontwikkelingen op het gebied van ICT, digitalisering en data.
- Risicomanagement
- Monitoring Jaarplan 2025 en Goedkeuring Jaarplan 2026
- Jaarrekening proces en goedkeuring Jaarverslag en Jaarrekening 2024
- Voortgangssacties vanuit de management letter
- Governance en statuten



De Raad bespreekt bovenstaande onderwerpen proactief met de directeur, het managementteam en medewerkers om tijdig te kunnen adviseren en toezichthouden. Daarnaast 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 de manager Bedrijfsvoering deelnemer. 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.

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 te realiseren. Om ARTIS toegankelijk te houden voor iedereen blijft fondsenwerving maar ook structurele steun nodig.

Evaluatie functioneren en samenstelling Raad van Toezicht

In het voorjaar van 2026 heeft de Raad haar eigen functioneren geëvalueerd. Daarbij is stilgestaan bij de samenwerking binnen de Raad, de relatie met de directeur, de rolverdeling, de kwaliteit van de besluitvorming en de focus van de Raad.

De Raad functioneert over het geheel genomen naar tevredenheid. De samenwerking binnen de Raad wordt als prettig en constructief ervaren. De leden leveren vanuit hun eigen expertise een actieve bijdrage aan het toezicht en ervaren binnen de Raad een betrokken en vertrouwde sfeer. De samenwerking met de directeur en het managementteam wordt gekenmerkt door een open dialoog, waardoor zowel kansen als uitdagingen tijdig en zorgvuldig kunnen worden besproken. Ook de procedure van de opvolging van de voorzitter van de Raad is professioneel en in goed overleg verlopen.

De Raad constateert dat de rolverdeling goed werkt en dat de aanwezige expertise binnen de Raad goed wordt benut. Tegelijkertijd is aandacht gevraagd voor de verdere ontwikkeling van de werkwijze van de Raad. Daarbij ligt de nadruk op het behouden van focus op de strategische hoofdlijnen, risico's en langetermijnontwikkelingen van de organisatie. De Raad wil in het komende jaar meer ruimte creëren voor het bespreken van belangrijke thema's, zoals de financiële ontwikkeling, bouwprojecten, bezoekersaantallen, de existentiële plaats van de dierentuin in een stedelijke omgeving en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het functioneren van ARTIS. Om dit te ondersteunen zal worden gezien hoe deze onderwerpen structureel een plaats kunnen krijgen in de jaarplanning van de Raad.

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2025 vonden er geen wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht plaats. Roger van Boxtel werd herbenoemd voor een tweede termijn. In 2026 eindigt de laatste termijn van de voorzitter. De procedure voor opvolging is begin 2026 gestart.

Vooruitzichten

Ook in 2026 zal ARTIS verdergaan in de ingeslagen weg van verbeteringen, vernieuwingen en verduurzaming in het park, de musea, educatie en wetenschap om de plek te zijn waar je al het leven kunt ontmoeten. We zien uit naar de oplevering van het vernieuwde Aquarium. Een topprestatie van de gehele ARTIS-organisatie en realiseerbaar geworden door de bijdragen vanuit de maatschappij.

De Raad wil de directeur, het management, de werknemers, vrijwilligers en ambassadeurs 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, zakelijke 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 en toegankelijk blijven voor al onze uiteenlopende doelgroepen. Wij vertrouwen er dan ook op dat u ook in de toekomst deze steun blijft verlenen.

Juni 2026

Dani Bicker Caarten

Roger van Boxtel

Hélène Pragt (voorzitter Financiële commissie)

Joop Saan (voorzitter Raad van Toezicht en lid financiële commissie)

Eugenie van Wiechen



ARTIS

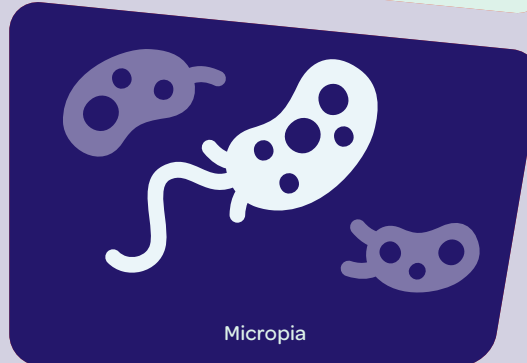
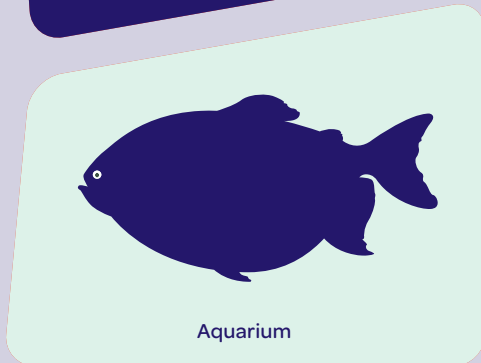
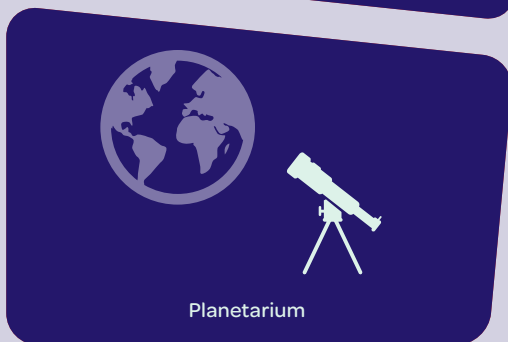
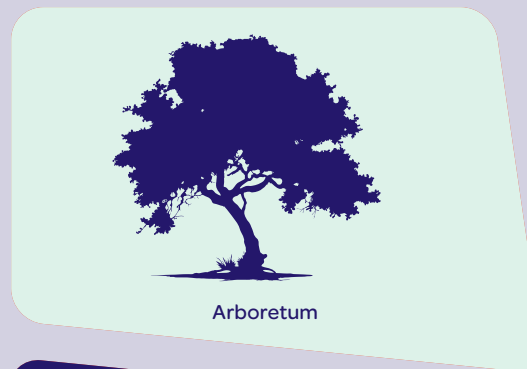
1. Dit is ARTIS

Dit is ARTIS

ARTIS PARK

ARTIS MICROPIA

ARTIS GROOTE MUSEUM



In ARTIS ervaar je alle facetten van natuur via



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 Amsterdam, waar natuureducatie en -beleving hand in hand gaan. Van dierentuin tot interactief museum: In ARTIS kun je je leven lang leren over natuur en ga je ervan houden. En waar je van houdt, daar zorg je goed voor.

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

Wij zijn natuur. Net als andere dieren, planten en microben maken wij deel uit van het natuurlijke leven op aarde. Toch voelen we dat vaak niet zo, en vragen we meer van de aarde dan ze kan dragen. 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 Micropia ontdek je hoe microben – onzichtbaar, maar overal aanwezig – ons leven beïnvloeden. In het Groote Museum ervaar je de diepere samenhang tussen mens en natuur, door wetenschap, kunst en interactieve ervaringen. En in het monumentale, weelderige Park, waar je dieren en planten uit alle hoeken van de wereld ontmoet, biedt het Planetarium je een uniek perspectief vanuit de ruimte. Hier, in het hart van Amsterdam, ontdek je natuur in al haar facetten.
- *Leer van natuur met ARTIS*
Ieder bezoek aan ARTIS is een educatief bezoek. In het Park, Micropia en Groote Museum leer je over alle onderdelen van natuur, en 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, natuurinclusieve toekomst.
- *Zorg voor natuur met ARTIS*
ARTIS geeft daarin het goede voorbeeld door zelf direct bij te dragen aan een leefbare wereld. En 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 natuurbeschermingsprojecten, 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.



ARTIS

2. Bestuursverslag

Organisatie

De missie van ARTIS is leidend in alles wat we doen als organisatie en de organisatie-structuur is dan ook geïnspireerd op natuur: een ecosysteem van verschillende mensen die samen bijdragen aan het grotere geheel. De organisatie past zich net als een levend organisme voortdurend aan om te streven naar de beste uitkomst voor het geheel. Dit maakt ons wendbaar en dynamisch, net zoals natuur zelf. Onze vier kernwaarden vormen de hoeksteen van onze cultuur:

- **Vanuit ons hart:** We houden van ARTIS en iedereen draagt daar iedere dag met veel passie en bevologenheid aan bij. Met veel plezier zijn we er altijd voor elkaar en het publiek. En met veel liefde zorgen we voor het park en de musea. Al generaties lang.
- **Met kwaliteit:** We werken met veel zorg, kennis, kunde en vakmanschap. We streven altijd naar het beste en zijn kritisch in alles wat we doen. Wat we doen, doen we goed. Zo is ARTIS uitgegroeid tot het historische en culturele icoon dat het vandaag de dag is.
- **Op een vindingrijke manier:** We stimuleren verwondering, creatieve nieuwe ideeën en positieve verandering omdat we geloven dat dit de weg is naar een mooiere wereld. Een bezoek aan ARTIS is altijd leuk en verrassend. We zijn doeners en doorzetters, die met pragmatisme, onbevagenheid en lef laten zien dat het anders kan. Als het even kan met een knipoog. ARTIS is optimistisch.
- **Samen:** We werken open en gelijkwaardig samen vanuit verschillende disciplines. We zijn benaderbaar en niet-polariserend. We gaan samenwerkingen en partnerschappen aan en bieden als platform anderen met eenzelfde missie een podium. We laten alles altijd in verbinding tot het grotere (of kleinere) geheel zien. En van verleden tot toekomst. ARTIS verbindt.

ARTIS had in 2025 gemiddeld 182 FTE in dienst exclusief oproepkrachten. Daarnaast waren er 389 vrijwilligers en 100 stagiairs werkzaam, verspreid over bijna elke afdeling. Zij leveren een waardevolle bijdrage aan educatie, publieksbegeleiding en de bedrijfsvoering. Ook dragen, afhankelijk van het seizoen, tientallen oproepkrachten bij aan ARTIS en werken we dankbaar samen met onze partners in de horeca (Vermaat), schoonmaak (Effektief), beveiliging (G4S) en in het onderhoud (Pantar). Gemiddeld zijn er dertig mensen per dag aan het werk in ARTIS die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

In 2025 zijn diverse HR-processen veranderd om deze meer in lijn te brengen met de gewenste organisatiecultuur, waaronder een wijziging in het beoordeling- en beloningsbeleid. Daarnaast is er extra aandacht gegeven aan opleiding, leiderschapsontwikkeling en gezondheid. Een significante daling in het ziekteverzuimpercentage laat zien dat we hard werken aan een gezonde organisatiecultuur. In 2025 is dit gedaald naar 5,2%, in 2024 was dit nog 7,2%. ARTIS blijft veel aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid door te focussen op preventie en op de ontwikkeling van leidinggevendenden. Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid blijven structurele aandachtspunten binnen het HR-beleid.

Governance

ARTIS is een stichting zonder winstoogmerk. De stichting is in het bezit van een CBF-keurmerk voor goede doelen en heeft de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling). ARTIS past de Governance Code Cultuur toe en is daar compliant mee. De organisatie wordt aangestuurd door de ARTIS-directeur, die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. Daarnaast heeft ARTIS een ondernemingsraad en een managementteam dat bestaat uit vier leden ieder met eigen specialisaties. Er vindt periodiek overleg plaats tussen directie en de Raad van Toezicht, alsook tussen directie en de ondernemingsraad, waarbij voortgang, risico's en strategische keuzes worden besproken. Er is een jaarlijkse evaluatie van de directeur door de Raad van Toezicht.



Integriteitsbeleid

ARTIS voert een actief integriteitsbeleid gericht op de bevordering van een veilige, transparante en gezonde werkomgeving. Belangrijke onderdelen zijn:

- Gedragscode en huisregels voor medewerkers, vrijwilligers en externe partners
- Regelingen Ongewenste Omgangsvormen en Melden Misstanden en Onregelmatigheden
- Klokkenluidersregeling conform Wet bescherming klokkenluiders
- Vertrouwenspersonen (twee intern en twee extern)
- Klachtencommissie (extern)

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 het verslagjaar zijn twee meldingen gedaan bij de externe vertrouwenspersonen (2024: 2; 2023: 8) en drie bij de interne vertrouwenspersoon (2024: 4; 2023: 7). Bij deze meldingen is een luisterend oor geboden en is meegedacht over opties om de situatie te verbeteren. De meldingen hebben niet geleid tot het indienen van een klacht via de klachtenprocedure of de klokkenluidersregeling.

Financieel beleid

ARTIS hanteert een prudent financieel beleid gericht op:

- Continuïteit van de stichting
- Realisatie van de strategische doelstellingen
- Verantwoord beheer van toevertrouwde publieke en private middelen
- Zo doelmatig en effectief mogelijke besteding van de gerealiseerde inkomsten aan de doelstelling

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.

ARTIS hanteert een reserveringsbeleid onder meer met:

- Een contant aangehouden continuïteitsreserve van € 5 miljoen
- Bestemmingsfonds voor specifieke projectinvesteringen
- Onderhoudsvoorziening op basis van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP)

ARTIS streeft naar spreiding van inkomstenbronnen om financiële risico's te beperken. Er wordt actief gezocht naar aanvullende fondsen en samenwerkingspartners om afhankelijkheid te verminderen.

ARTIS heeft een liquiditeitspositie die, samen met de blijvende instandhoudingssubsidie van de gemeente Amsterdam, haar voorbestaan langer dan één (boek)jaar waarborgt. De jaarrekening is om die reden opgesteld op basis van een continuïteitsveronderstelling.

Er is een systeem van interne beheersing ingericht met functiescheiding, budgetbewaking en periodieke financiële rapportages. De (financiële commissie van de) Raad van Toezicht van ARTIS wordt periodiek geïnformeerd over de financiële stand van zaken, liquiditeit- en resultaatprognoses voor lange en korte termijn en andere indicatoren. Deze informatie wordt tijdens iedere vergadering van de Raad van Toezicht door de directie en de manager, manager bedrijfsvoering toegelicht. De jaarrekening wordt gecontroleerd door een onafhankelijke accountant.

Zie de jaarrekening (hoofdstuk 3) voor meer informatie, waaronder de begroting en realisatie.

Risicobeheersing

ARTIS kent een gestructureerde risicoanalyse waarin de volgende categorieën worden onderscheiden:

- 1) Financiële risico's
- 2) Fysieke veiligheid (mens, dier en plant)
- 3) Wijzigingen in beleid, wet- en regelgeving
- 4) Imago
- 5) ICT en organisatie

Deze worden gemonitord door middel van:

- Een organisatiebrede risico-inventarisatie iedere vijf jaar begeleid door een externe partij. De laatste risico-inventarisatie was in 2024
- Een jaarlijkse update van de risicomatrix en doorlopende sturing hierop, inclusief bespreking van de belangrijkste risico's met de Raad van Toezicht
- Een managementrapportage per kwartaal over de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen
- Een doorlopende risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)



Hierbij lichten we de belangrijkste operationele risico's uit:

- **Veiligheid:** De veiligheid van mensen en dieren in ARTIS is de hoogste prioriteit voor de organisatie. 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.
- **Wet- en regelgeving:** ARTIS opereert op het snijvlak van natuur, erfgoed, educatie, wetenschap, cultuur, vastgoed en dierhouderij. Hierdoor heeft de organisatie te maken met een groot aantal vergunningen, wettelijke verplichtingen en toezichthouders. Voor een relatief kleine organisatie met een brede maatschappelijke opdracht en ambitieuze innovatieagenda vormt de toenemende regeldruk een risico. Zelfs voor activiteiten die direct voortvloeien uit de kerntaak van ARTIS zijn vaak omvangrijke vergunningstrajecten nodig. Dit leidt tot langere doorlooptijden, hogere kosten en vertraging van investeringen. ARTIS blijft investeren in naleving, maar ziet tegelijkertijd een belangrijke opgave voor overheden om regelgeving beter uitvoerbaar te maken en procedures te vereenvoudigen.
- **Cybersecurity:** ARTIS is in toenemende mate afhankelijk van stabiele digitale infrastructuur en betrouwbare communicatieverbindingen. In de afgelopen periode is de cyberbeveiliging verder versterkt. ARTIS maakt gebruik van een 24x7 Security Operations Center (SOC) en Network Operations Center (NOC) via een gespecialiseerde externe securitypartner. Deze diensten monitoren continu het netwerk, de internetverbindingen, het serverpark en de endpoints en kunnen indien nodig op meerdere niveaus ingrijpen binnen het ARTIS-landschap. Daarnaast is door de gehele organisatie beveiligingssoftware van Microsoft en Cisco geïmplementeerd. Ook blijft structureel aandacht besteed worden aan bewustwording van werknemers rondom cybersecurity.

Communicatie met belanghebbenden

ARTIS hecht veel waarde aan contact met bezoekers, leden, donateurs, burens, leveranciers en zakelijke partners. Transparantie en dialoog vormen uitgangspunten in de communicatie.

- **Particuliere donateurs**, zoals de ARTIS-Vrienden, ARTIS-Cirkelleden, ARTIS-Kringleden en de leden van de ARTIS-Sociëteit blijven via persoonlijke nieuwsbrieven op de hoogte van actualiteiten en vernieuwingen in ARTIS. Ook worden zij enkele keren per jaar in ARTIS uitgenodigd voor exclusieve bijeenkomsten.
- **Buurtbewoners** worden actief op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in ARTIS. Directe omwoners van bouwprojecten worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang en bijzonderheden. In 2025 werden alle burens uitgenodigd voor de Zoomeravonden en ook voor informatieavonden over de aankomende grotere projecten aan de randen van ARTIS.
- 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.
- **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, natuurbehoud, onderzoek en duurzaamheid.
- **Bezoekers en het bredere publiek** inspireert ARTIS niet alleen in ARTIS zelf maar ook via online kanalen. Via de sociale media-kanalen deelt ARTIS dagelijks verhalende content met ruim 280.000 volgers over alle aardbewoners, zowel die in het park als die in de musea. Daarnaast ontvangen 140.000 mensen een wekelijkse nieuwsbrief over actualiteiten en de programmering. Scholen ontvangen specifieke updates over het aanbod in ARTIS. De nieuwe website werd door 2,4 miljoen unieke bezoekers bezocht.
- **Medewerkers en vrijwilligers** worden wekelijks op de hoogte gehouden door de Ons ARTIS interne nieuwsbrief. Medewerkers komen daarnaast bijeen in een maandelijkse organisatiebrede personeelsbijeenkomst en wekelijkse teammeetings. Daarnaast worden er op aanvraag ARTIS in Gesprek-sessies gehouden waar medewerkers meedenken over onderwerpen zoals hoe om te gaan met kunstmatige intelligentie.



Terug- en vooruitblik

In 2025 stond de oplevering van de restauratie van het Aquarium centraal. Deze belangrijke mijlpaal is met trots bereikt. Daarnaast introduceerde ARTIS het nieuwe publieksprogramma *Donker in ARTIS* en werd het park officieel gecertificeerd als eerste Urban Night Sky Place van Europa. Ook werden twee vernieuwde dierverblijven geopend: de Rots voor de kleinklauwotters en kleine panda en het gerestaureerde Kerberterras samen met het vernieuwde Lemurenland voor de ringstaartmaki's, Madagaskar stralenschildpadden en rode vari's. Verder zijn de monumenten het Duivenhuis en de Moeflonstal gerestaureerd en opnieuw in gebruik genomen. Daarbij is een populaire speelplek ontstaan voor kinderen en horeca waar families onder de bomen samenkomen. De verdere verduurzaming van ARTIS met een nog te bouwen warmtekoudeopslag (WKO) liep vertraging op door extra ingelaste participatie met de buurt. Deze ervaring neemt ARTIS mee in toekomstige projecten.

Terwijl in 2025 de vernieuwingen succesvol opgeleverd werden, bleef het totaal aantal bezoeken van 1.272.000 achter op de begroting en nagenoeg gelijk aan 2024. Het totaal aantal dagbezoeken van 911.020 was minder dan begroot en minder dan in 2024. Dit volgt een stadsbrede trend in de culturele sector. Amsterdam was in 2025 lastig te bereiken vanwege wegwerkzaamheden, er was veel concurrentie door overige activiteiten en de bestedingspatronen van toeristen zijn anders dan voor de corona-pandemie. Het aantal bezoeken van leden van 360.592 was marginaal minder dan begroot en groeide ten opzichte van 2024 met meer herhaalbezoek. De vele vernieuwingen en de geboorte van een olifantenkalfje hebben hier waarschijnlijk aan bijgedragen.

Bezoekersaantallen	Begroot 2026	2025	Begroot 2025	2024
Bezoekers met dagkaarten	850.423	819.306	896.000	841.488
Educatief bezoek	99.492	91.714	121.000	97.065
Aantal dagbezoekers	949.915	911.020	1.017.000	938.553
Bezoek van leden	430.016	360.592	363.000	330.985
Totaal bezoekersaantallen	1.379.931	1.271.612	1.380.000	1.269.538

Leden	2025	2024
Volwassenen	34.453	35.757
Jeugd	15.053	16.038
Senioren	12.559	12.492
Peuters	1.253	1.249
Overige	1.219	1.246
Totaal aantal leden	64.537	66.782

Door een combinatie van deze lagere bezoekerscijfers en stijgende kosten kende ARTIS een negatief resultaat van € 131.683 in 2025. De totale baten waren met € 31,8 miljoen nagenoeg gelijk aan de begroting. Tegenvallende bezoekerscijfers werden gecompenseerd door meer inkomsten dan was begroot uit evenementen, rente en donaties vanwege een aantal grote nalatenschappen. Tegelijkertijd hadden de lagere bezoekerscijfers wel een negatief effect op de baten uit overige leveringen zoals horeca (pacht) en de winkel.



	Begroot 2026	2025	Begroot 2025	2024
		€	€	€
Baten als tegenprestatie voor de levering van:				
Entree	14.045.144	12.217.931	12.755.000	11.942.859
Lidmaatschappen	4.797.000	4.676.127	4.793.100	4.631.110
Bezoekersbesteding	3.443.250	3.240.157	3.309.184	3.296.854
Evenementen	1.067.960	1.157.308	922.696	571.759
Overige leveringen en prestaties	1.516.150	1.731.188	2.022.008	2.382.976
<i>Som van baten als tegenprestatie</i>	<i>24.869.504</i>	<i>23.022.711</i>	<i>23.801.988</i>	<i>22.825.558</i>
Baten				
Baten van fondsen en particulieren	1.204.737	2.209.104	1.700.000	2.834.776
Baten van bedrijven	1.418.800	1.212.533	1.050.000	736.479
Baten van loterijorganisaties	710.040	773.642	650.000	665.069
Baten van subsidies van overheden	4.994.520	4.571.834	4.570.976	4.559.302
<i>Som van de geworven baten</i>	<i>8.328.097</i>	<i>8.767.113</i>	<i>7.970.976</i>	<i>8.795.626</i>
Som van de baten	33.197.601	31.789.824	31.772.964	31.621.184
Lasten				
Besteed aan doelstelling	30.500.003	27.821.927	27.622.019	27.354.011
Wervingskosten	546.243	710.963	581.716	479.672
Kosten beheer en administratie	3.774.157	3.854.327	3.669.428	3.837.240
Som van de lasten	34.820.402	32.387.217	31.873.163	31.670.922
Saldo voor financiële baten en lasten	-1.622.801	-597.393	-100.199	-49.738
Saldo financiële baten en lasten	134.480	465.710	260.000	161.772
Saldo van baten en lasten	-1.488.321	-131.683	159.801	112.036

Kengetallen ten behoeve van het Centraal Bureau Fondsenwerving

	Begroot 2026	2025	Begroot 2025	2024
In percentages:				
Besteding doelstelling t.o.v. totale baten	91,9%	87,5%	86,9%	86,5%
Verhouding lasten / baten eigen fondsenwerving	6,6%	8,1%	7,3%	5,5%
Beheer en administratie t.o.v. totale baten	11,4%	12,1%	11,5%	12,1%
Besteding doelstelling t.o.v. totale lasten	87,6%	85,9%	86,7%	86,4%

De totale lasten stegen naar € 32,4 miljoen ten opzichte van de begrote € 31,9 miljoen. Personeelskosten vielen met € 14,4 miljoen hoger uit dan de begrote € 14,1 miljoen vanwege uitbreiding in de bezetting ter voorbereiding op de heropening van het vernieuwde Aquarium. Daarnaast waren vooral parkexploitatiekosten hoger dan begroot vanwege de aanhoudende inflatie. Het negatieve resultaat wordt volledig in mindering gebracht op de overige reserves. In 2026 verwacht ARTIS een groei in zowel dagbezoekers als leden vanwege de heropening van het Aquarium en de geboorte van twee olifantenkalfjes. De bezoekersaantallen zijn begroot op 1,38 miljoen (+8,5%). De totale baten zijn met € 33,2 miljoen 4,5% hoger begroot dan in 2025. De heropening brengt tegelijkertijd ook een sterke groei in operationele kosten met zich mee. De totale lasten in 2026 zijn met € 34,8 miljoen 7,6% hoger begroot dan 2025. Het begrote resultaat over het boekjaar 2026 is daarom € 1.488.321 negatief.

2026 staat vooral in het teken van het Aquarium. Het wordt daarom omgedoopt tot 'een jaar vol water' in ARTIS. Het vernieuwde en klimaatneutrale Aquarium opent in juni na vijf jaar gesloten te zijn geweest. Daarmee keert de natuurbeleving van het (onder) waterleven terug in ARTIS, met nieuwe verhalen voor bezoekers en een belangrijke stap in de energietransitie. Ook in Micropia, het Groote Museum, het Planetarium en de rest van het park krijgt water een prominente plek in de educatieve programmering. Daarnaast zullen nog veel meer activiteiten op missie ondernomen worden in 2026 aan de hand van de meerjarenstrategie ARTIS 200 Jaar en de drie strategische pijlers:

1. Ervaar natuur met ARTIS

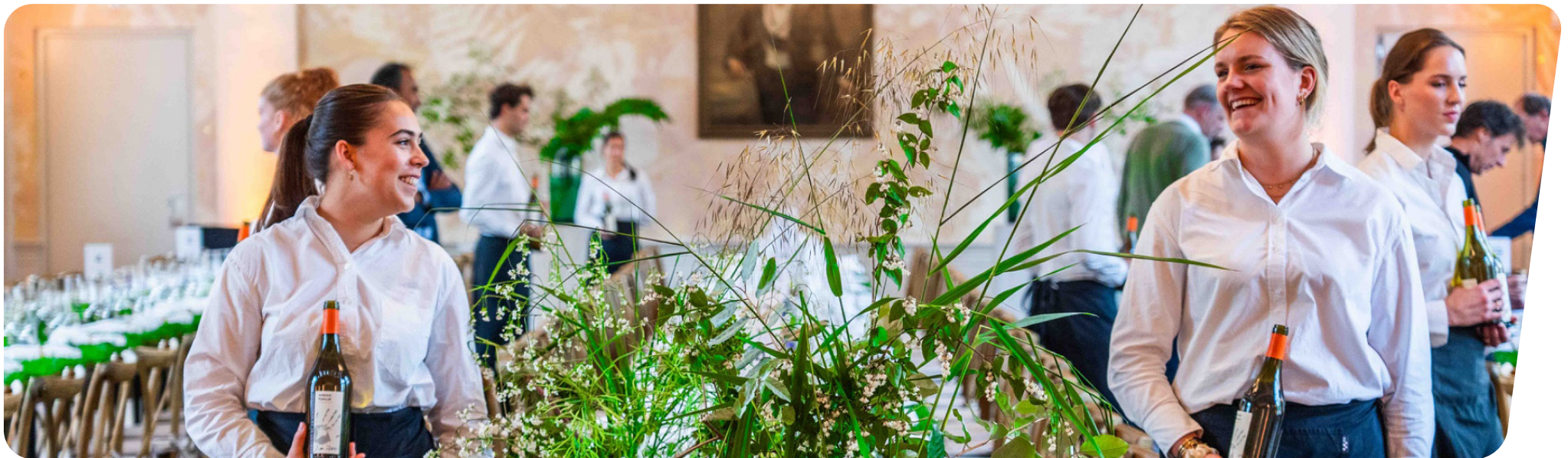
In ARTIS ontmoet je de natuur écht, samen en van dichtbij. Die ontmoeting verwondert en raakt en vormt de basis voor verandering. In 2026 zet ARTIS daarop in met o.a.:

- De opening van het nieuwe Aquarium
- Het optimaliseren van het winterprogramma Donker in ARTIS
- Het vernieuwen van dierverblijven onder meer voor de Dianameerkatten en de Afrikaanse pinguïns, een ernstig bedreigde diersoort waarvoor ARTIS coördinator is van het Europese soortbehoudprogramma
- De planvorming voor een nieuwe olifantenstal en de vernieuwing van de achtertuin van het Park waarvan de eerste werkzaamheden starten in 2026
- De planvorming voor het nieuwe entreegebied als startpunt van de natuurervaring in ARTIS
- Een nieuwe lidmaatschapspropositie zodat nog meer mensen natuur in ARTIS kunnen ervaren

2. Leer van natuur met ARTIS

ARTIS maakt levenslang leren mogelijk over, in én van natuur. Ook in 2026 zet ARTIS in op educatie, onderzoek en kennisdeling door:

- De platformfunctie van ARTIS verder uit te breiden door een podium te geven aan andere natuurorganisaties en de wetenschap tijdens het jaarlijkse Aardbewoners Festival en in het nieuwe Aquarium
- De ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's, waaronder een watermissie in het nieuwe Aquarium
- Samen met de gemeente ARTIS voor alle Amsterdamse scholen toegankelijker te maken
- De directe relatie met docenten van primair en voortgezet onderwijs te intensiveren door het organiseren van speciale docentendagen
- Werknemers van andere bedrijven te inspireren in verbinding met natuur te handelen middels een natuurlijk leiderschapsprogramma
- De voortzetting van de ARTIS-leerstoel Cognitieve Gedragsecologie van prof. Karline Janmaat en de leerstoel microbiologie van prof. Remco Kort





3. Zorg voor natuur met ARTIS

ARTIS blijft ook het goede voorbeeld geven door zelf actief bij te dragen aan een groenere, leefbare wereld. In 2026 onder meer door:

- De verduurzaming van het monument de Bibliotheek en van het Dienstencentrum
- Natuurinclusief te bouwen, waarbij elk nieuw bouwwerk ruimte biedt aan stadsnatuur
- Het doorlopend vernieuwen en verbeteren van bestaande dierverblijven
- Structurele bijeenkomsten tussen de afdelingen dierv verzorging en technische dienst om verrijkingselementen voor verschillende diersoorten te bedenken en te bouwen
- Het vormgeven van een visie op duurzaam en veilig gebruik van kunstmatige intelligentie

Daarnaast blijft organisatorisch aandacht bestaan voor:

- De organisatieontwikkeling met focus op een cultuur van eigenaarschap en het doel om de beste werkgever van Amsterdam te worden
- Risicomitigatie en financiële stabiliteit
- Sociale inclusiviteit voor medewerkers en bezoekers
- Impactmetingen en datagedreven werken om onze impact te vergroten

2025 was een jaar waarin ARTIS gezamenlijk heeft bewezen wat vernieuwing, veerkracht en samenwerking kunnen opleveren. De heropening van het Aquarium in 2026 zal verdere grote verandering brengen en bouwt sterk voort op 2025 – met dezelfde energie, dezelfde bevologenheid en hetzelfde doel: een krachtig ARTIS dat zich met hart en ziel inzet voor onze bijzondere planeet.

ARTIS

3. Jaarrekening

3.1 Balans per 31 december 2025

Na resultaatbestemming

	Toelichting	31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
Activa					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa					
Software	3.4.3.1	1.229.538		1.390.360	
In uitvoering	3.4.3.1	320.429		90.213	
			1.549.967		1.480.573
Materiële vaste activa					
Levende have	3.4.3.2	1		1	
Gebouwen en diverblijven	3.4.3.2	9.357.955		9.275.445	
Installaties, transportmiddelen en inventaris	3.4.3.2	8.507.932		9.077.470	
In uitvoering	3.4.3.2	942.449		1.126.115	
			18.808.337		19.479.031
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	3.4.3.3		433.464		474.187
Vorderingen en overlopende activa					
Debiteuren	3.4.3.4	1.265.661		672.844	
Belastingen		718.711		986.459	
Overige vorderingen en overlopende activa	3.4.3.5	4.467.161		4.226.619	
			6.451.533		5.885.922
Effecten	3.4.3.6		86.250		86.250
Liquide middelen	3.4.3.7		36.791.735		39.081.984
Totaal			64.121.286		66.487.947

	Toelichting	31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Stichtingskapitaal		45		45	
Reserves en fondsen					
Reserves					
Continuïteitsreserve	3.4.3.8	5.000.000		5.000.000	
Overige reserves	3.4.3.9	10.932.808		10.667.729	
			15.932.853		15.667.774
Fondsen					
Bestemmingsfondsen	3.4.3.10		2.578.954		2.975.716
			18.511.807		18.643.490
Voorzieningen					
Groot onderhoud	3.4.3.11.1	9.447.573		9.681.037	
Pensioenvoorziening	3.4.3.11.2	137.595		159.594	
Personeel	3.4.3.11.3	326.998		345.644	
Jubileumverplichtingen	3.4.3.11.4	63.971		73.654	
			9.976.137		10.259.928
Langlopende schulden					
Langlopende leningen	3.4.3.12	11.289.965		8.284.715	
			11.289.965		8.284.715
Kortlopende schulden					
Crediteuren		4.085.844		2.895.529	
Kortlopend deel langlopende leningen	3.4.3.13	358.558		263.203	
Belastingen en sociale verzekeringen	3.4.3.14	667.497		459.069	
Overige schulden en overlopende passiva	3.4.3.15	19.231.479		25.682.013	
			24.343.377		29.299.814
Totaal			64.121.286		66.487.947

3.2 Staat van baten en lasten over 2025

	Toelichting	2025	Begroot 2025	2024
		€	€	€
Baten als tegenprestatie voor de levering van:				
Entree	3.4.4.1	12.217.931	12.755.000	11.942.859
Lidmaatschappen	3.4.4.1	4.676.127	4.793.100	4.631.110
Bezoekersbesteding	3.4.4.2	3.240.157	3.309.184	3.296.854
Evenementen	3.4.4.3	1.157.308	922.696	571.759
Overige leveringen en prestaties	3.4.4.4	1.731.188	2.022.008	2.382.976
<i>Som van baten als tegenprestatie</i>		<i>23.022.711</i>	<i>23.801.988</i>	<i>22.825.558</i>
Baten				
Baten van fondsen en particulieren	3.4.4.1	2.209.104	1.700.000	2.834.776
Baten van bedrijven	3.4.4.1	1.212.533	1.050.000	736.479
Baten van loterijorganisaties	3.4.4.1	773.642	650.000	665.069
Baten van subsidies van overheden	3.4.4.1	4.571.834	4.570.976	4.559.302
<i>Som van de geworven baten</i>		<i>8.767.113</i>	<i>7.970.976</i>	<i>8.795.626</i>
Som van de baten		31.789.824	31.772.964	31.621.184
Lasten				
Besteed aan doelstelling	3.4.5.1	27.821.927	27.622.019	27.354.011
Wervingskosten	3.4.5.2	710.963	581.716	479.672
Kosten beheer en administratie	3.4.5.3	3.854.327	3.669.428	3.837.240
Som van de lasten		32.387.217	31.873.163	31.670.920
Saldo voor financiële baten en lasten		-597.393	-100.199	-49.736
Saldo financiële baten en lasten	3.4.5.7	465.710	260.000	161.772
Saldo van baten en lasten		-131.683	159.801	112.036
Bestemming saldo van baten en lasten	Toelichting	2025	Begroot 2025	2024
		€	€	€
Overige reserves	3.4.3.9	-131.683	159.801	112.036
Saldo van baten en lasten		-131.683	159.801	112.036

3.3 Kasstroomoverzicht over 2025

Dit kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	Toelichting	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo van baten en lasten boekjaar			-131.683		112.036
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	3.4.3.2	278.226		184.912	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	3.4.3.2	3.585.746		3.557.871	
Toename/afname voorzieningen	3.4.3.11	-283.791		-5.307.209	
			3.580.181		-1.564.426
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Toename/afname vorderingen		-565.611		-410.261	
Toename/afname voorraden	3.4.3.3	40.723		18.844	
Toename/afname kortlopende schulden		1.432.952		-2.509.757	
			908.064		-2.901.174
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			4.356.562		-4.353.564
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in vaste activa	3.4.3.2	-13.639.933		-10.885.839	
Ontvangen investeringssubsidies	3.4.3.2	3.892.517		19.541.307	
			-9.747.416		8.655.469
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Opname langlopende leningen	3.4.3.12	3.400.000		-	
Aflossing langlopende schulden	3.4.3.12	-299.394		-154.210	
			3.100.606		-154.210
Afname resp. toename geldmiddelen			-2.290.248		4.147.695

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.

	2025		2024	
		€		€
Mutatie geldmiddelen				
Geldmiddelen per 1 januari		39.081.984		34.934.289
Afname resp. toename geldmiddelen		-2.290.248		4.147.695
Geldmiddelen per 31 december		36.791.735		39.081.984

3.4 Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

3.4.1 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

3.4.1.1 Algemeen

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met 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 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 treasurywet 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.

3.4.1.2 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.

3.4.1.3 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 gemeentegrond gebouwde opstallen zijn juridisch eigendom van 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.

3.4.1.4 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*.

3.4.1.5 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.

3.4.1.6 Effecten

Effecten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

3.4.1.7 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.

3.4.1.8 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

ARTIS houdt een continuïteitsreserve aan om de noodzakelijke bedrijfsvoering en de zorg voor dieren en planten te kunnen continueren bij een verlies van inkomsten. De reserve is, in combinatie met mitigerende maatregelen, toereikend om de helft van de jaarlijkse personeelslasten te dekken en voldoet daarmee aan de afspraken met de Gemeente Amsterdam.

Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen worden aan specifieke projecten geoormerkte subsidies en schenkingen van derden gepresenteerd voor zover deze niet van overheidswege afkomstig zijn. Vanaf 2022 worden ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringsubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering. (zie ook 3.4.3.2 Materiële vaste activa).

3.4.1.9 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 een groep medewerkers wiens arbeidsvoorwaarden in het verleden mogelijk niet correct zijn uitgevoerd. Ultimo 2025 is nog een klein deel af te wikkelen.

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

3.4.1.10 Langlopende en kortlopende schulden

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

3.4.2 Grondslagen voor bepaling van het saldo van baten en lasten

3.4.2.1 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 opstellen 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 ze voldoende betrouwbaar zijn in te schatten. 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.

3.4.2.2 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.

3.4.2.3 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.

3.4.2.4 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.

Presentatiewijziging

De volgorde van de gepresenteerde posten in de staat van baten en lasten is gewijzigd. Baten als tegenprestatie worden boven de geworven baten gepresenteerd in deze jaarrekening omdat deze significant hoger zijn. Ondanks het voorgeschreven format is het CBF schriftelijk akkoord gegaan met deze wijziging vanwege het unieke karakter van ARTIS. Onder 'Baten als tegenprestatie' is een nieuwe categorie toegevoegd: 'Bezoekersbesteding', deze bestaat uit Parkeren, Winkel & Pacht (Horeca). Deze categorie is uit 'Overige leveringen en prestaties' gehaald, deze overige post was te groot ten opzichte van de post evenementen. De overige post bevat nog Huur en overige. De beide posten worden toegelicht in de jaarrekening, er zijn nu 2 tabellen voor

3.4.3 Toelichting op de balans

3.4.3.1 Immateriële vaste activa

	Software	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal
	€	€	€
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10-50%	0%	
1 januari 2025			
Aanschaffingswaarde	1.768.201	90.213	1.858.414
Cumulatieve afschrijvingen	-377.841	-	-377.841
Boekwaarde	1.390.361	90.213	1.480.574
Mutaties 2025			
Investerings		347.621	347.621
Opgeleverd in boekjaar	117.405	-117.405	-
Afschrijving in boekjaar	-278.226	-	-278.226
Afwaardering / Desinvestering		-	-
	-160.821	230.216	69.394
31 december 2025			
Aanschaffingswaarde	1.885.606	320.429	2.206.035
Cumulatieve afschrijvingen	-656.067	-	-656.067
Boekwaarde	1.229.538	320.429	1.549.967

Van de totale immateriële vaste activa worden voor directe aanwending in het kader van de doelstelling een boekwaarde van € 1.296.492 aangehouden en voor de bedrijfsvoering een boekwaarde van € 253.476 (samen € 1.549.967)

In dit boekjaar is het belangrijkste project dat is opgeleverd een verbeterde digitale ticketverkoopstelsel (€ 117.405).

3.4.3.2 Materiële vaste activa

	Levende have	Gebouwen en dierverblijven	Installaties, transportmiddelen en inventaris	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Afschrijvingspercentage</i>	n.v.t.	3,33-33,3%	10-50%	0%	
1 januari 2025					
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	9.077.471	1.126.115	19.479.032
Mutaties 2025					
Investerings	-		462.172	12.840.143	13.302.314
Toegerekende investeringsbijdragen	-	-	-	-10.362.632	-10.362.632
Opgeleverd in boekjaar	-	2.302.488	358.689	-2.661.177	-
Afschrijving in boekjaar	-	-2.219.978	-1.365.769	-	-3.585.746
Desinvesteringen		-	-24.629		-24.629
	-	82.510	-569.537	-183.666	-670.693
31 december 2025					
Aanschaffingswaarde	1	46.075.221	18.999.824	942.449	65.967.495
Cumulatieve afschrijvingen	-	-36.667.266	-10.491.891	-	-47.159.157
Boekwaarde	1	9.357.955	8.507.932	942.449	18.808.337

Van de totale materiële vaste activa worden voor directe aanwending in het kader van de doelstelling een boekwaarde van € 17.854.917 aangehouden en voor de bedrijfsvoering een boekwaarde van € 953.420 (samen € 18.808.337).

In dit boekjaar zijn de belangrijkste projecten die opgeleverd zijn: de vernieuwing van het chimpansee binnenvverblijf (€665.230), de renovatie van de monumenten Duivenhuis en Moeflonstal (€922.876) en de vernieuwing van het verblijf voor de otters en rode panda (de Rots) (€183.071).

3.4.3.2.1 Verantwoording subsidie Gemeente Amsterdam

In 2021 is een subsidie van €15 miljoen ontvangen van de gemeente Amsterdam voor de restauratie en vernieuwing van het monumentale Aquarium (kenmerk SBA-034271). Deze subsidie is in de jaren tot en met dit verslagjaar volledig besteed conform de in de aanvraag opgevoerde kosten. De gemeente Amsterdam heeft bevestigd dat de verstrekte verantwoording volstaat om het subsidiedossier naar tevredenheid te kunnen sluiten.

	Deelbegroting Aquarium voor Subsidie Gemeente Amsterdam	Subsidiabele kosten	Verschil
	€	€	€
Totaal	29.515.487	32.915.309	3.399.822

Het verschil tussen de initële begroting en de actuele cijfers is ontstaan door te laag ingeschatte bouwplaatsvoorzieningen en vanwege aanvullende werkzaamheden voor het restaureren van het natuursteen en stucwerk van de gevels.

Naast de subsidie vanuit de gemeente Amsterdam zijn een subsidie vanuit de Provincie Noord Holland (kenmerk 2026/0270 en 2026/0290) ontvangen, verschillende fondsen en schenkingen ontvangen en eigen middelen aangewend om te voorzien in de totaal begrote kosten van €50 miljoen behorende bij dit project.

3.4.3.3 Voorraden

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Magazijnvoorraden: Voorraad voedingsmiddelen en materialen	108.776	120.169
Voorraad voor verkoop: winkelvoorraad	324.688	354.018
	433.464	474.187

3.4.3.4 Debiteuren

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Debiteuren	1.265.661	672.844
	1.265.661	672.844

3.4.3.5 Overige vorderingen en overlopende activa

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Nog te ontvangen nalatenschappen en giften	1.089.031	1.422.523
Nog te ontvangen bedragen	2.864.436	2.249.014
Nog te ontvangen goederen	36.070	29.490
Vooruitbetaalde contracten en abonnementen	177.466	179.934
Overige vorderingen	300.158	345.658
	4.467.161	4.226.619

Onder de post ‘Overige vorderingen en overlopende activa’ zijn per 31 december 2025 als post ‘Nog te ontvangen nalatenschappen en giften’ die bedragen opgenomen waarvan door een notaris een opgave is verstrekt. De overige ontvangen mededelingen van erfelingen en legaten worden als P.M.-recht opgenomen.

3.4.3.6 Effecten

De effecten betreffen Nederlandse Staatsobligaties (nominale waarde) met een looptijd van 1998/2028 en een rentepercentage van 5,5%. De in de balans opgenomen effecten zijn vrij beschikbaar. ARTIS is voornemens de obligaties tot einde looptijd aan te houden. De marktwaarde van de effecten bedroeg ultimo 2025 €155.080 (2024 €94.021).

3.4.3.7 Liquide middelen

Uit het saldo liquide middelen moet een aantal specifieke doelen gedekt worden. Hieronder vallen het liquiditeitsbeslag van de continuïteitsreserve van € 5 miljoen, de vooruitontvangen investeringssubsidies en het liquiditeitsbeslag van de onderhoudsvoorzieningen. De resterende overige liquiditeiten worden, samen met nog te werven middelen, aangewend voor de investeringen noodzakelijk voor het voortbestaan van ARTIS.

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Liquiditeitsbeslag continuïteitsreserve	5.000.000	5.000.000
Vooruitontvangen investeringsbijdragen	14.288.026	20.748.141
Liquiditeitsbeslag onderhoudsvoorzieningen	9.447.573	9.681.037
Saldo overige liquiditeiten	8.056.136	3.652.806
Liquide middelen	36.791.735	39.081.984

Ultimo 2025 staat er voor € 17,5 miljoen aan liquide middelen vast in deposito's. De overige in de balans opgenomen liquiditeiten zijn vrij beschikbaar echter niet altijd vrij inzetbaar.

3.4.3.8 Continuïteitsreserve

Het verloop van continuïteitsreserve is als volgt:

	Continuïteitsreserve
	€
Stand per 1 januari 2025	5.000.000
Onttrekking	-
Stand per 31 december 2025	5.000.000

In 2025 heeft ARTIS deze norm herijkt. Daarbij is vastgesteld dat naast personeelslasten ook andere vaste lasten noodzakelijk zijn om de primaire processen te kunnen continueren. Daarnaast is meegewogen dat ARTIS bij financiële tegenvallers eerst diverse mitigerende maatregelen kan treffen. Op basis hiervan streeft ARTIS naar een reserve die toereikend is om drie maanden de totale loonkosten en de kosten van de clusters Dier & Plant en Bedrijfsvoering te dekken. Tegelijkertijd blijft het wegens de overige mitigerende maatregelen mogelijk om aan de eerdere norm van 50% van de jaarlijkse personeelslasten te voldoen.

3.4.3.9 Overige reserves

Het boekjaar 2025 wordt afgesloten met een negatief resultaat van €-131.683. Dit resultaat wordt geheel in mindering gebracht 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 3.4.3.10). 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	2025	2024
	€	€
1 januari	10.667.729	10.158.931
Overboeking uit bestemmingsfonds Groote Museum	396.762	396.762
Resultaatbestemming naar overige reserves	-131.683	112.036
Stand per 31 december	10.932.808	10.667.729

3.4.3.10 Bestemmingsfondsen

Onder de bestemmingsfondsen werden aan specifieke projecten geoormerkte subsidies en schenkingen van derden gepresenteerd voor zover deze niet van overheidswege afkomstig zijn. Vanaf 2022 worden ontvangen fondsen met een oormerk voor specifieke investeringsprojecten niet langer aan een bestemmingsfonds toegevoegd, maar analoog aan investeringssubsidies van overheden, in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende investering. (zie ook 3.4.3.2 Materiële vaste activa).

3.4.3.11 Voorzieningen

3.4.3.11.1 Voorziening Groot onderhoud

	Stand per 31-12-2024	Onttrekking 2025	Dotatie 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Aquarium	1.191.660	-1.355.785	164.125	-	-
Bibliotheek	986.989	-124.412	46.226	-	908.802
Meerjarenonderhoudsplan	7.502.388	-665.269	1.701.652	-	8.538.771
Totaal	9.681.037	-2.145.467	1.912.003	-	9.447.573

Het 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 31-12-2024	Onttrekking 2025	Resultaat-bestemming 2025	Stand 31-12-2025
	€	€	€	€
Groote Museum	2.975.716	-	-396.762	2.578.954
Totaal	2.975.716	-	-396.762	2.578.954

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 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 waren, dat het noodzakelijk bleek de onderhoudsvoorziening versneld te vormen. Vanaf 2021 zijn de onderhoudsuitgaven hiervoor gedaan met een doorlooptijd van zes jaar. In 2025 is de renovatie van het Aquarium afgerond waarmee ook de voorziening afloopt.

In 2017 is de 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.

In 2025 is de iconische monumentenregeling voor een bedrag van € 1,2 miljoen toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening van de ARTIS-Bibliotheek (de bruto onderhoudsvoorziening bedraagt € 2,1 miljoen). Reden hiervoor is dat de iconische monumentenregeling toeziet op onderhoud. Het resterende bedrag van de restauratie die in 2026 gepland staat wordt gedoteerd in 2025 en 2026.

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.

3.4.3.11.2 Voorziening pensioenen

Het verloop van de voorziening pensioenen is als volgt:

Voorziening pensioenen	Stand per 31-12-2024	Onttrekking 2025	Dotatie/vrijval 2025	Stand 31-12-2025
	€	€	€	€
Pensioenen	159.594	-21.999		137.595
Totaal	159.594	-21.999	-	137.595

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 2025 123,5%.

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

3.4.3.11.3 Voorziening voor Personeel

Het verloop in de voorzieningen voor personeel is als volgt:

Voorziening voor Personeel	Stand per 31-12-2024	Onttrekking 2025	Dotatie 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
WW-uitkeringen aan voormalige medewerkers	312.963	172.588	183.246	33.708	289.914
Regeling arbeidsvoorwaarden	37.900	-	-	-	37.900
Voorziening ziekte en arbeidsongeschiktheid	-5.219	147.530	151.934	-	-816
Totaal	345.644	320.118	335.180	33.708	326.998

De voorziening betreffende de te betalen WW is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige verplichtingen, rekening houdend met 0,5% rente (2024: 0,5%). Deze voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

ARTIS heeft een voorziening getroffen voor kosten die mogelijk voortvloeien uit een regeling met een groep medewerkers wiens arbeidsvoorwaarden in het verleden mogelijk niet correct zijn uitgevoerd. Ultimo 2025 is nog een klein deel af te wikkelen.

De voorziening ziekte en arbeidsongeschiktheid heeft betrekking op de verwachte verplichtingen uit hoofde van loondoorbetaling bij ziekte en daarmee samenhangende re-integratieverplichtingen. De voorziening is bepaald op basis van een beste schatting van de toekomstige kasuitgaven, rekening houdend met de huidige ziektegevallen, verwachte herstelpercentages en wettelijke verplichtingen.

3.4.3.11.4 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 2024) 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.

3.4.3.12 Langlopende schulden

Leningen	Soort lening	Resterende looptijd (jaren)	Rente	Hoofdsom
				€
Restauratiefonds Ledenlokalen	hypothecair	20	1,50%	2.500.000
Restauratiefonds Aquarium	hypothecair	20	1,50%	2.500.000
Restauratiefonds Groote Museum	hypothecair	22	1,50%	2.500.000
Lening Groote Museum (Hartwig Foundation)	zie onder	6	1,00%	2.000.000
Restauratiefonds Aquarium (2)	hypothecair	30	1,50%	3.400.000

Leningen	Stand per 31-12-2024	Opname 2025	Aflossingen 2025	Looptijd 1- 5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€	€
Restauratiefonds Ledenlokalen	1.781.354	-	76.180	404.527	1.299.497	1.704.024
Restauratiefonds Aquarium	2.393.335	-	105.342	568.422	1.717.575	2.285.997
Restauratiefonds Groote Museum	2.110.025	-	80.358	426.715	1.601.738	2.028.454
Lening Groote Museum (Hartwig Foundation)	2.000.000	-	-	-	2.000.000	2.000.000
Restauratiefonds Aquarium (2)		3.400.000	37.514	476.014	2.795.476	3.271.490
Totaal	8.284.715	3.400.000	299.394	1.875.678	9.414.287	11.289.965

De stand per 31 december 2025 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 €2.000.000 aangegaan ten behoeve van het Groote Museum. De lening heeft een looptijd van 10 jaar en een vaste rente van 1% pa. 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.

3.4.3.13 Kortlopend deel langlopende schulden

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Restauratiefonds Ledenlokalen	77.330	76.180
Restauratiefonds Aquarium	108.661	106.665
Restauratiefonds Groote Museum	81.572	80.358
Lening Groote Museum	-	-
Restauratiefonds Aquarium (2)	90.996	-
Totaal	358.558	263.203

3.4.3.14 Belastingen en sociale verzekeringen

De schuld aan de belastingdienst betrof € 544.084 (€ 336.370 in 2024) en de schuld aan het pensioenfonds betrof € 123.412 (€ 122.698 in 2024) per 31 december 2025

3.4.3.15 Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Vooruitontvangen investeringsbijdrage *	14.288.026	21.420.509
Vooruit ontvangen lidmaatschapsgelden	1.985.879	1.970.977
Personele verplichtingen	-	234.261
Nog te betalen vakantiedagen en vakantiegeld	856.696	822.106
Nog te ontvangen facturen	885.801	601.890
Vooruit ontvangen bedragen	1.046.984	470.037
Accountantskosten	62.500	110.000
Diversen	105.593	52.234
Totaal	19.231.479	25.682.013

* De vooruitontvangen investeringsbijdragen van overheden zijn onder toepassing van Richtlijn 274 Overheidssubsidies verwerkt. Het bedrag aan vooruitontvangen investeringsbijdragen is gedaald in 2025, voornamelijk vanwege de uitvoering van het

Aquarium project waarvoor veel bijdragen in eerdere jaren waren ontvangen. De ontvangen investeringsbijdragen in 2025 zijn € 3.220.149 (2024: 19.353.732) en de toegerekende investeringsbijdragen zijn €10.362.632 (2024: €7.826.835)

3.4.3.16 Niet in de balans opgenomen financiële rechten en verplichtingen

3.4.3.16.1 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.

3.4.3.16.2 Financiële verplichtingen

ARTIS is verplichtingen aangegaan voor onderhoud en investeringen. Deze verplichtingen belopen ultimo 2025 een bedrag van 11.269.899 en laten zich als volgt specificeren.

Verplichtingen	Minder dan 1 jaar	Looptijd 1 tot 5 jaar	Looptijd groter dan 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Investeringsprojecten	3.065.161	-	-	3.065.161
Regulier onderhoud en facilitaire zaken	2.525.562	5.679.176	-	8.204.738
	5.590.723	5.679.176	-	11.269.899

3.4.4 Toelichting op de staat van baten en lasten

3.4.4.1 Som van de baten

	Toelichting	2025	Begroot 2025	2024
		€	€	€
<i>Baten als tegenprestatie voor de levering van:</i>				
Entree		12.217.931	12.755.000	11.942.859
Lidmaatschappen		4.676.127	4.793.100	4.631.110
Bezoekersbesteding	3.4.4.2	3.240.157	3.309.184	3.296.854
Evenementen	3.4.4.3	1.157.308	922.696	571.759
Overige leveringen en prestaties	3.4.4.4	1.731.188	2.022.008	2.382.976
<i>Som van baten als tegenprestatie</i>		23.022.711	23.801.988	22.825.558
<i>Geworven baten</i>				
Baten van particulieren				
Schenken		1.077.426	1.300.000	1.339.399
Nalatenschappen en legaten		1.050.768	300.000	1.438.323
Baten uit cursussen, lezingen en arrangementen		80.910	100.000	57.054
		2.209.104	1.700.000	2.834.776
Baten van bedrijven				
Adoptie dieren en groen		448.174	750.000	511.333
Sponsoring en bijdragen		764.359	300.000	225.146
Overige baten		-	0	0
		1.212.533	1.050.000	736.479
Baten van loterijorganisaties				
VriendenLoterij		773.642	650.000	665.069
Baten van subsidies van overheden				
Instandhoudingssubsidie gemeente Amsterdam	3.4.4.5	4.520.972	4.520.976	4.436.370
Subsidie Instandhouding Monumenten (SIM)	3.4.4.6	41.549	50.000	54.122
Subsidie Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE)	3.4.4.6	9.313	-	-
Subsidie Provincie Noord Holland	3.4.4.6	-	-	52.439
Subsidie Tegemoetkoming Energiekosten (TEK)	3.4.4.6	-	-	16.371
		4.571.834	4.570.976	4.559.302
<i>Som van de geworven baten</i>	3.4.4.7	8.767.113	7.970.976	8.795.626
Som van de baten		31.789.824	31.772.964	31.621.184

3.4.4.2 Baten uit Bezoekersbesteding

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Baten uit overige leveringen en prestaties			
Parkeren	1.951.191	1.837.000	1.905.701
Winkel - brutowinst	622.502	636.984	556.031
Pacht	666.465	835.200	835.121
Totaal	3.240.157	3.309.184	3.296.854

3.4.4.3 Evenementen

De netto-omzet uit evenementen bedraagt € 3.329.986 (2024: € 2.231.613) bij een inkoopwaarde van € 2.172.678 (2024: € 1.659.854). Hieruit resulteert een brutowinst ter hoogte van € 1.157.308 (2024: € 571.759).

3.4.4.4 Baten uit overige leveringen en prestaties

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Huur	1.420.279	1.433.000	1.812.721
Overige	310.909	589.008	570.256
Totaal	1.731.188	2.022.008	2.382.976

3.4.4.5 Instandhoudingssubsidie gemeente Amsterdam

De instandhoudingssubsidie van de gemeente Amsterdam heeft een structureel karakter.

3.4.4.6 Overige overheidssubsidies

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Subsidie overheden	50.862	50.000	122.932
Overige overheidssubsidies	50.862	50.000	122.932

Subsidie overheden betreft in 2025 € 41.549 Subsidie Instandhouding Monumenten (SIM) en € 9.313 Subsidie Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE).

3.4.4.7 Geworven baten

	2025	2024
	€	€
Bruto geworven baten	11.987.263	28.149.358
Geoormerkte schenkingen ten behoeve van investeringen	-3.220.150	-19.353.732
Netto geworven baten	8.767.113	8.795.626

Om de lezer inzicht te geven in de geworven baten wordt hier het verschil tussen bruto geworven baten en geoormerkte schenkingen ten behoeven van investeringen die kostprijsverminderend verwerkt worden inzichtelijk gemaakt.

3.4.5 Som van de lasten

Bestemming		Doelstelling	Wervingskosten	Beheer en administratie	Totaal 2025	Begroot 2025	Totaal 2024
	Toelichting		3.4.5.2	3.4.5.3	3.4.5.1		
		€	€	€	€	€	€
Communicatie-kosten	3.4.5.4	1.478.722	25.776		1.504.498	1.451.492	1.793.849
Personeels-kosten	3.4.5.5	11.715.556	685.187	2.046.558	14.447.301	14.007.580	13.613.903
Kantoor- en algemene kosten	3.4.5.4	968.039	-	1.020.555	1.988.594	2.061.092	2.050.249
Afschrijvingen / Afwaardering	3.4.5.6	3.715.180	-	163.121	3.878.301	3.642.999	3.913.497
Overige exploitatiekosten	3.4.5.4	9.944.430	-	624.094	10.568.524	10.710.000	10.299.423
		27.821.927	710.963	3.854.327	32.387.218	31.873.163	31.670.921

3.4.5.1 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 dieren 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.

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Totale baten	31.789.824	31.772.964	31.621.184
Totale lasten	32.387.218	31.873.163	31.670.921
Besteed aan doelstelling	27.821.927	27.622.019	27.354.009
Besteding aan doelstelling in % van totale baten	88%	87%	87%
Besteding aan doelstelling in % van totale lasten	86%	87%	86%

3.4.5.2 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.

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Salariskosten	493.137	374.004	362.468
Sociale lasten en pensioenpremies	102.266	115.992	76.315
Overige personeelskosten	89.784	51.720	19.912
Communicatiekosten	25.776	40.000	20.976
	710.963	581.716	479.672
Wervingskosten in % van totale baten van eigen fondsenwerving	8,1%	7,3%	5,5%

Naast de in de staat van baten en lasten geworven baten, werft de fondsenwervende afdeling ook voor investeringsbijdragen aan projecten (zie tabel 3.4.4.1). Deze bijdragen worden hier niet in meegenomen.

3.4.5.3 Beheer en administratie

Onder “beheer en administratie” zijn de volledige personeelskosten van directie en de afdelingen Bedrijfsvoering (bestaande uit Financiën & Control, HR, ICT, Digitalisering & Data) en Directie Assistent verantwoord. Van de personeelskosten van de afdeling Human Resources wordt een kwart meegenomen. Deze verdeling is gehanteerd omdat HR ongeveer 75% 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”.

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Salariskosten	1.652.476	1.437.996	1.483.993
Sociale lasten en pensioenpremies	322.138	444.996	336.143
Overige personeelskosten	71.944	58.008	247.449
Kantoor- en algemene kosten	1.020.555	1.122.204	1.007.888
Afschrijving	163.121	30.903	117.890
Overige exploitatiekosten	624.094	575.321	643.877
	3.854.327	3.669.428	3.837.240
Beheer en administratie in % van totale baten	12,1%	11,5%	12,1%

3.4.5.4 Communicatiekosten, Kantoor- en algemene kosten & Overige exploitatiekosten

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Overige exploitatiekosten			
Parkexploitatie	5.297.071	4.965.700	4.806.214
Onderhoud	3.592.099	3.725.500	4.326.738
Marketing & Communicatie	1.504.498	1.451.492	1.793.849
ICT Kosten	1.193.226	1.246.392	1.159.503
Accountants, advies en administratiekosten	624.822	634.572	640.223
Educatie en publieksevenementen	493.080	576.734	588.060
Belastingen en Verzekeringen	600.422	549.996	616.618
Overige exploitatiekosten	756.397	1.072.198	212.318
Totaal overige exploitatiekosten	14.061.616	14.222.584	14.143.521

3.4.5.5 Personeelskosten

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Salarissen inclusief toeslagen	9.368.610	8.991.996	8.515.314
<i>Salariskosten</i>	<i>9.368.610</i>	<i>8.991.996</i>	<i>8.515.314</i>
Sociale lasten	1.362.708	1.267.992	1.189.407
Pensioenpremies	1.032.407	1.539.960	1.013.143
<i>Sociale lasten en pensioenpremies</i>	<i>2.395.115</i>	<i>2.807.952</i>	<i>2.202.550</i>
Salarissen, sociale lasten en pensioenpremies	11.763.725	11.799.948	10.717.864
Kosten extern personeel	1.942.303	1.655.852	2.217.805
Studie- en opleidingskosten	105.062	101.520	84.414
Overige personeelskosten	636.211	561.517	593.820
<i>Overige personeelskosten</i>	<i>2.683.576</i>	<i>2.318.889</i>	<i>2.896.039</i>
Totaal personeelskosten	14.447.301	14.118.837	13.613.903

Gedurende het jaar 2025 waren gemiddeld 182 fte's (fulltime equivalenten), exclusief oproepkrachten, exclusief stagiairs en extern personeel, in dienst. In 2024 waren gemiddelde 180 fte's in dienst.

3.4.5.6 Afschrijvingen

Afschrijvingen	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Afschrijvingen immateriële vaste activa	278.226	63.228	184.913
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.585.746	3.579.771	3.557.870
Waardevermindering activa	-	-	170.714
Boekresultaat activa	14.329	-	-
	3.878.301	3.642.999	3.913.497

3.4.5.7 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
Rentelasten	-139.911	-153.000	-119.474
Rentebaten	605.621	413.000	281.247
	465.710	260.000	161.772

Bezoldiging directie

De bestuurder, tevens algemeen directeur, wordt benoemd door de Raad van Toezicht, in casu voor onbepaalde tijd.

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 2025.

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt ARTIS de Regeling beloning directeuren van goede doelen (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 in overeenstemming met de Raad van Toezicht. Dit leidde tot een zogenaamde BSD-score van 500 punten met een maximaal toegestaan jaarinkomen van EUR 187.861 (1 FTE/12 mnd.).

Het voor de toetsing aan de geldende maxima en relevante werkelijke jaarinkomen van de bestuurder/algemeen directeur R.V.Sutorius bedroeg EUR 179.000. Deze beloning bleef daarmee binnen het bovengenoemde geldende maximum.

Ook het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellingsen, de pensioenlasten, de pensioencompensatie en de overige beloningen op termijn samen, blijven binnen het in de regeling opgenomen maximum van EUR 244.219 per jaar.

De belaste vergoedingen/bijtellingsen, de werkgeversbijdrage pensioen en de overige beloningen op termijn stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaarinkomen. Door de bijtelling voor het gebruik van de directeurswoning is deze verhouding wat hoger dan gebruikelijk, maar valt binnen de overgangsregeling uit de regeling welke van toepassing is op voor 2025 benoemde directeuren en gemaakte afspraken.

Declaraties en vergoedingen voor uitgaven van de bestuurder/algemeen directeur worden door de voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeeld en gefiatteerd. Het totaal van de declaraties en vergoedingen in 2025 was € 2.188 (2024: € 1.839).

Aan de algemeen directeur zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt

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 2025) Algemeen directeur	R. Sutorius (01/01-31/12 2024) Algemeen directeur
Dienstverband		
Aard	onbepaald	onbepaald
Uren	38	38
Parttime percentage	100%	100%
Periode	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging:		
Jaarinkomen: Brutoloon / salaris	166.574	159.051
Vakantiegeld	13.326	12.724
Totaal jaarinkomen	179.900	171.775
Vergoedingen / bijtellingsen	-	-
Bijtelling directeurswoning	33.814	32.075
Pensioenlasten	22.548	22.727
Pensioencompensatie	7.957	6.370
Totaal overige lasten en vergoedingen	64.319	61.172
Totaal bezoldiging	244.219	232.947

3.5 Resultaatbestemming 2025

In de statuten van de Stichting zijn geen bepalingen opgenomen over de bestemming of verwerking van het resultaat over het boekjaar. Het negatieve resultaat van € 131.683 over 2025 wordt volledig in mindering gebracht op de overige reserves. Vanuit het bestemmingsfonds voor het Groote Museum wordt € 396.762 afgeschreven ten gunste van de overige reserves.

3.6 Goedkeuring en vaststelling

De jaarrekening is op 25 juni 2026 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 Boxtel
- Hélène Pragt (voorzitter financiële commissie)
- Joop Saan (voorzitter en lid financiële commissie)
- Eugenie van Wiechen

Bestuurder en algemeen directeur

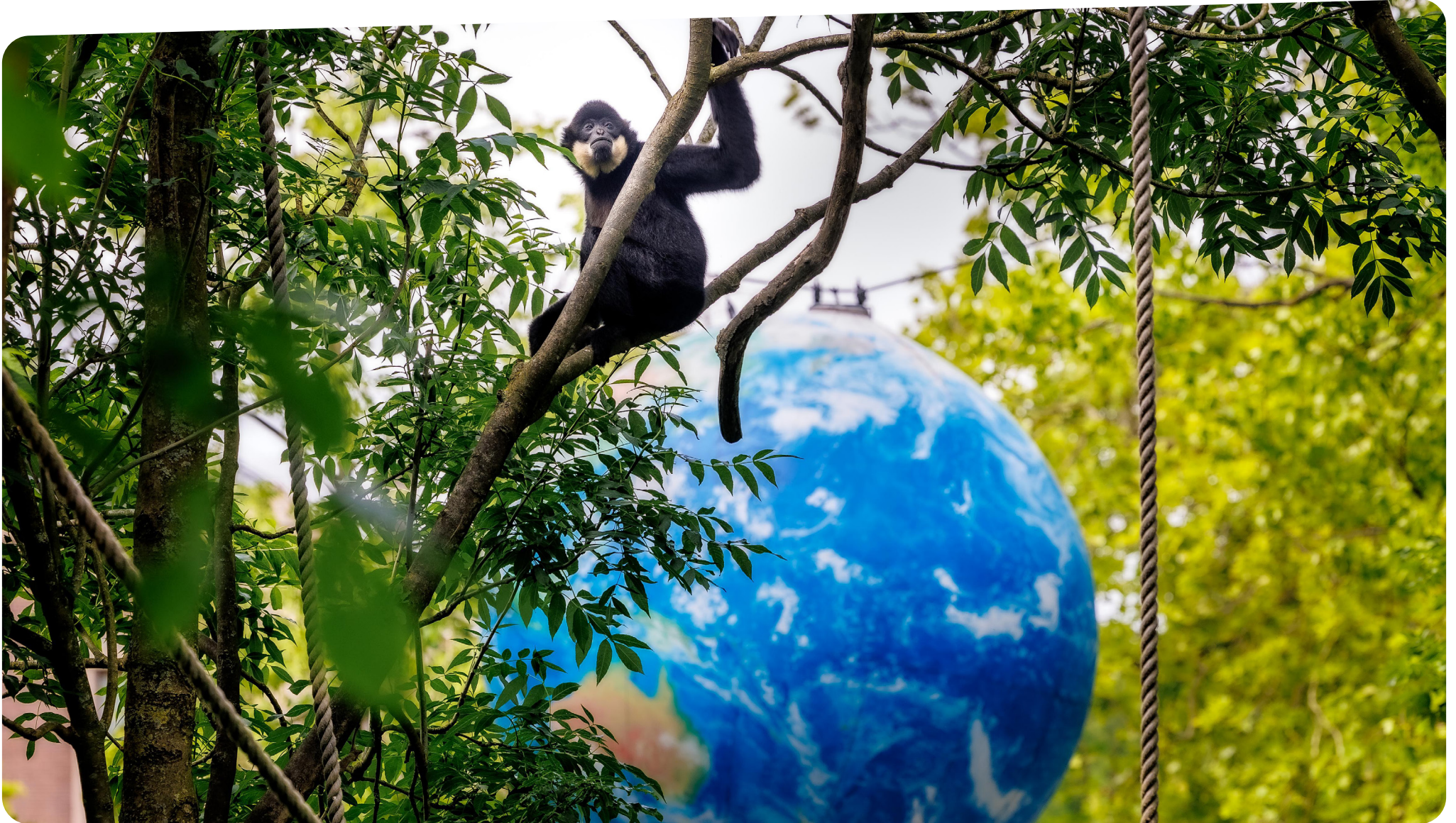
Rembrandt Sutorius

ARTIS

4. Overige gegevens

4.1 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen in 2026 die hier vermeld moeten worden.



4.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan en 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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650 'fondsenwervende organisaties'.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De staat van baten en lasten over 2025.
3. De subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium van de gemeente Amsterdam (3.4.3.2.1).
4. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Voor de controle van de subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium, zoals toegelicht in paragraaf 3.4.3.2.1 van de jaarrekening, is tevens rekening gehouden met de vereisten vanuit de beschikking subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium (kenmerk: SBA-034271) en het controleprotocol gemeente Amsterdam 2015. 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 2 'bestuursverslag' van het jaarverslag, waarin het bestuur zijn (fraude) risicoanalyse heeft opgenomen. Wij constateren dat het bestuur vanaf 2025 beschikt over een actuele frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. 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 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 kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij het management, de leden van het bestuur, de raad van toezicht en de met governance belaste personen.

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 3.4 "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.

● Overige gegevens

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 en de vereisten in het kader van de Richtlijn 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 gerede 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.

● Overige gegevens

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 2025 van de stichting.

Bij onze analyse hebben wij de volgende zaken betrokken:

- De financiële positie per 31 december 2025.
- De liquiditeitsbegroting tot en met 2038 (Forecast liquiditeit).
- Het Operationeel plan voor 2026.
- De managementrapportage van Q1 2026, 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.
- Bericht van raad van toezicht.
- Dit is ARTIS.
- Bestuursverslag.
- Overige gegevens.
- Bijlagen.

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’

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Ingevolge de Subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium van de gemeente Amsterdam hebben wij onderzocht of de lasten als bedoeld in artikel 2.2 van het controleprotocol van de gemeente Amsterdam 2015 rechtmatig tot stand zijn gekomen. In de jaarrekening is verantwoordingsinformatie opgenomen over deze subsidie (paragraaf 3.4.3.2.1).

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen subsidie voor ARTIS-aquarium van de gemeente Amsterdam de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol gemeente Amsterdam 2015. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, zoals ook bedoeld in artikel 2.3 controleprotocol gemeente Amsterdam.

Naar ons oordeel zijn de lasten over Subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium van de gemeente Amsterdam met betrekking tot de subsidie in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de vereisten aan de subsidie bij en krachtens het controleprotocol gemeente Amsterdam 2015.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de lasten met betrekking tot de subsidie in overeenstemming met de vereisten aan de subsidie bij en krachtens het controleprotocol gemeente Amsterdam 2015. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel ingevolge Subsidie Restauratie ARTIS-Aquarium van de gemeente Amsterdam. Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol gemeente Amsterdam 2015, zoals opgenomen in de jaarrekening in paragraaf 3.4.3.2.1. Wij hebben bij de controle van de lasten met betrekking tot subsidie de materialiteit toegepast zoals opgenomen in paragraaf materialiteit.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het vaststellen dat het overzicht voor de subsidie in paragraaf 3.4.3.2.1 in de jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde waarderingsgrondslagen en geldende (specifieke) subsidievoorwaarden.
- Het vaststellen dat het jaarverslag is ondertekend door (of namens) het bestuur van de organisatie.
- Het vaststellen dat de subsidie in paragraaf 3.4.3.2.1 in de jaarrekening een vergelijking bevat met de gerealiseerde baten en lasten van het voorgaand boekjaar.
- Het vaststellen dat voor de belangrijkste verschillen tussen de begroting en de realisatie in de jaarrekening een toelichting over de oorzaken is opgenomen.
- Het vaststellen dat de ontvangen subsidievoorschotten op de juiste wijze en per subsidiebrief duidelijk en herkenbaar in paragraaf 3.4.3.2.1 van de jaarrekening zijn opgenomen.
- Het evalueren of de lasten met betrekking tot de subsidie in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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 activiteiten 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 gereede 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, 25 juni 2026

Deloitte Accountants B.V.

drs. V.E.M. Vos-Dekker RA

ARTIS

5. Bijlagen

Bijlage: (neven)functies van de Raad van Toezicht per 31 december 2025

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
- Associate (Partner) Sprenkels
- Lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland, voorzitter Auditcommissie
- Lid Raad van Commissarissen Woningborg N.V. en Woningborg Holding B.V., voorzitter Auditcommissie

Eugenie van Wiechen

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

Dani Bicker Caarten

- Managing Partner bij The Executive Network

Roger van Boxtel

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

Rembrandt Sutorius (bestuurder Koninklijk Zoölogisch Artis Natura Magistra)

- Voorzitter Adviescommissie Het Cultuurfonds
- Member of the Council of the European Association of Zoo's and Aquaria
- Bestuurslid Stichting de Plantage

ARTIS

Colofon Jaarverslag ARTIS 2025

Directeur: Rembrandt Sutorius

Teksten: Kim Duin, Joost Schouten en Charlotte van Dixhoorn

Redactie: Charlotte van Dixhoorn, Kim Duin, Renate Meijer

Procescoördinatie: Kim Duin

Vormgeving: Ivo Mulder, Studio Stennis

Fotografie: Christiaan de Bruijne, Mike van Bemmelen, Kirsten van Santen, Ben Houdijk, Samuel van Leeuwen. Jules Reijnders

Stichting tot instandhouding van de Diergaarde van het Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra
Plantage Kerklaan 40, 1018 CZ Amsterdam