

jaarstukken 2021



FRI
ESM
USE
UM

JAARSTUKKEN 2021

STICHTING FRIES MUSEUM

Stichting Fries Museum

Bezoekadres Wilhelminaplein 92
 8911 BS Leeuwarden

Postadres Postbus 1239
 8900 CE Leeuwarden

Telefoon 058 - 255 55 00

Internet www.friesmuseum.nl
E-mail info@friesmuseum.nl

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	3
1 Algemene informatie.....	5
1.1 Oprichting	5
1.2 Statutaire doelstelling	5
1.3 Algemene bepalingen.....	5
2 Verslag van de raad van toezicht	6
2.1 Jaarrekening	6
2.2 Toezicht.....	6
2.3 Conclusie.....	8
3 Bestuursverslag 2021	9
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	10
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten	11
3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting.....	20
3.4 Financiële ontwikkelingen	24
3.5 Risico's en risicobeheersing	27
3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten.....	31
3.7 Cultuur en gedrag	31
3.8 Toepassing en naleving gedragscodes	34
3.9 Onderzoek en ontwikkeling	39
3.10 Toekomstige verwachtingen	41
4 Prestatieverantwoording 2021	42
4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân.....	43
4.2 Prestatieverantwoording BIS regionale musea	43
4.3 Verantwoording coronasteun 2021.....	45
4.4 Conclusie.....	46
5 Begroting 2022	47
5.1 Baten	47
5.2 Lasten.....	47
6 Jaarrekening 2021	48
6.1 Balans per 31 december 2021	49
6.2 Exploitatieresultaat over 2021.....	51
6.3 Kasstroomoverzicht over 2021	52
6.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.....	53
6.5 Toelichting op de balans	56
6.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	62
6.7 Toelichting op de exploitatierekening	63
6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2021).....	74
7 Overige gegevens	75
7.1 Resultaatbestemming 2021.....	76
7.2 Vaststellen jaarrekening 2021	77
7.3 Gebeurtenissen na balansdatum	78

7.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
8	Bijlagen	80
8.1	Bijlage 1. Nevenfuncties 2021	81
8.2	Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2021	83
8.3	Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2021	85

1 ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Oprichting

Stichting Fries Museum is opgericht op 30 december 1969 en is gevestigd aan het Wilhelminaplein 92, 8911 BS Leeuwarden. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel in het stichtingenregister onder nummer 41001215.

1.2 Statutaire doelstelling

Stichting Fries Museum heeft ten doel:

- het inrichten en exploiteren van musea, in het bijzonder de musea voorheen in beheer bij de vereniging Het Fries Genootschap van Geschied-, Oudheid- en Taalkunde gevestigd te Leeuwarden, waarvan in het bijzonder te noemen het museum "Fries Museum" te Leeuwarden, van welk museum deel uitmaakt de afdeling Fries Verzetsmuseum, met betrekking tot de geschiedenis van het verzet in de Tweede Wereldoorlog;
- en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

- subsidies, bijdragen, retributies en donaties;
- schenkingen, erfstellingen en legaten;
- alle andere verkrijgingen en baten.

1.3 Algemene bepalingen

1.3.1 SUBSIDIËRING PROVINCIE FRYSLÂN

De belangrijkste subsidieverstrekker van stichting Fries Museum is de Provincie Fryslân. Op grond van het basisscenario uit het bidboek GRUTSK 2021-2024, uiteindelijk vertaald in het beleidsplan FIERDER 2021-2024 en de bijhorende meerjarenbegroting, keurde de Provincie Fryslân in juli 2021 een beschikking tot verlening van budgetsubsidie voor de periode 2021-2024 goed, met voor 2021 een indexering van 2,3%. De Provincie Fryslân werkt nog aan een herziene, volledig uitvoerbare beschikking. Naast de budgetsubsidie zal het Fries Museum in 2021-2024 een bijdrage ontvangen ten behoeve van de verwerving van hedendaagse kunst van belang voor Fryslân maar die is voor 2021 nog niet verstrekt. De Provincie Fryslân heeft formeel nog niet de budgetsubsidie 2017-2020 en de coronasteun van 2020 vastgesteld, hoewel de prestaties van 2017-2020 en jaarstukken van 2020 conform de accountantsverklaring aan alle eisen voldeden. Die coronasteun van 2020 is een noodzakelijke voorwaarde voor de nationale coronasteun van het Mondriaan Fonds. Wij zijn er in deze jaarstukken 2021 vanuit gegaan dat de Provincie Fryslân alsnog die bijdragen uit 2017-2020 vaststelt.

1.3.2 SUBSIDIËRING MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

Voor de periode 2021-2024 ontvangt het Fries Museum een projectbijdrage van het Ministerie van OCW binnen de regeling BIS regionale musea. Die bijdrage wordt verantwoord conform het Handboek Verantwoording Instellingen BIS 2021-2024. In het bestuursverslag is de uitvoering besproken onder 3.2.7. De prestatieverantwoording 4.2. wordt opgesteld volgens model B van het handboek en is onderdeel van de jaarrekening. De toelichting op de prestatieverantwoording is opgesteld volgens model A van het handboek. Voor de jaarrekening en het bestuursverslag is tevens gebruik gemaakt van de richtlijnen RJ640 en RJ400 van de Raad van de Jaarverslaggeving. De controle van de prestatieverantwoording van deze projectbijdrage vindt plaats volgens het Accountantsprotocol Instellingen BIS 2021-2024. Voor de gehele jaarstukken is gebruik gemaakt van de handreiking 'De Governance Code en het jaarverslag' van Cultuur+Ondernemen, specifiek met betrekking tot de verwerking van COVID-19.

1.3.3 VRIJSTELLING SUCCESSIE- EN SCHENKINGSRECHT

Op grond van artikel 32, eerste lid, onderdeel 3 en artikel 33, eerste lid, onderdeel 4 van de Successiewet 1956 zijn verkrijgingen door gerangschikte algemeen nut instellingen, waaronder stichting Fries Museum, geheel vrijgesteld van successie- en schenkingsrecht. Met ingang van 1 januari 2008 wordt stichting Fries Museum door de belastingdienst middels een beschikking formeel aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling.

1.3.4 CONTROLEVERKLARING

De jaarrekening 2021 van stichting Fries Museum is door de accountant van HZG accountants & adviseurs gecontroleerd en door hen voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De controleverklaring is opgenomen als 7.4.

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2.1 Jaarrekening

De door het bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2021 van stichting Fries Museum is conform de statuten door de accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. De controle is uitgevoerd door de accountant van HZG accountants & adviseurs. De controleverklaring is in deze jaarstukken opgenomen als 7.4.

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld en deze ter beoordeling en goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van bevindingen van de accountant.

2.2 Toezicht

De Governance Code Cultuur 2019 wordt volledig toegepast:

- De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te beheren. Dit blijkt uit het beleidsplan FIERDER 2021-2024, die de missie, doelstellingen en kerntaken (collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak) beschrijft, alsook de in deze jaarstukken besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur 2019 toe en licht toe hoe ze dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af. Deze paragraaf kan worden beschouwd als 'pas toe én leg uit' voor de principes en 'pas toe óf leg uit' voor de aanbevelingen.
- Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Dit is verankerd in de statuten, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. Deze rolverdeling is onderwerp van de profielschets van de raad van toezicht, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Die verantwoordelijkheid is geformuleerd in de statuten, het bestuursreglement en vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder.
- Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. De omgang met middelen is vastgelegd in een procuratieregeling. Hoewel de zorgvuldige omgang met de mensen voor het bestuur vanzelf spreekt, is het ook een voortdurend aandachtspunt van de ondernemingsraad, die erover met het bestuur minstens viermaal per jaar in gesprek gaat. Tweemaal is daar ook een lid van de raad van toezicht bij aanwezig. In 2021 vonden deze overleggen deels fysiek en deels (hybride) via videoverbinding plaats. In het bestuursreglement is de rol van de controller opgenomen, die wordt vervuld door het hoofd Finance & Control.
- De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De uitvoering is uitgewerkt in het profiel van de raad van toezicht en het reglement van de raad van toezicht. Ter voorbereiding van de raadsvergaderingen geven de raadscommissie Organisatie & Remuneratie vorm aan de werkgeversrol, waarbij ook de rolverdeling tussen raad van toezicht en bestuur ter sprake komt, en de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De raad nam in 2021 afscheid van drie leden. Bij de werving van nieuwe leden maakt de raad van toezicht gebruik van een gepubliceerde procedure en een vooraf vastgestelde profielschets van de raad van toezicht. Bijkomend worden de Gedeputeerde Staten van Fryslân en het bestuur van het Fries Verzetsmuseum in de gelegenheid gesteld de kandidaten te horen. In juni 2021 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden, op 21 juni 2021 geleid door een externe begeleider van Cultuur+Ondernemen. De uitkomsten ervan zijn besproken door de raad van toezicht en de externe begeleider. Besloten is dat de raad voortaan uit zeven leden zal bestaan, waarvan twee nieuwe leden samen de commissie Kunst & Cultuur zullen vormen. Hiertoe heeft de profielschets van de raad van toezicht een update gekregen. Deze twee nieuwe leden worden begin 2022 geworven.

Statuten en reglementen

De reglementen van de raad van toezicht en het bestuursreglement zijn afgewerkt. De notaris heeft erop toegezien dat ze conform de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) zijn.

De statuten van december 2019 verhouden zich op één punt niet helemaal tot de nieuwe wet: artikel 8.10 van de statuten bepaalt dat in geval van tegenstrijdig belang van alle of de enige bestuurder, het bestuur alsnog besluit maar met goedkeuring van de raad van toezicht. Dit is zo in de statuten opgenomen omdat er op dat moment nog geen wettelijke grondslag bestond om besluitvormingsbevoegdheid bij de raad van toezicht te leggen. Met de inwerkingtreding van de wet is die wettelijke grondslag er wel (art. 2:291 lid B BW nieuw); sterker, de wet zegt dat de raad van toezicht dan bevoegd is om te besluiten met uitsluiting van het bestuur. Vanaf 1 juli 2021 is in de wet een grondslag opgenomen op basis waarvan de RvT besluitvormingsbevoegdheid van de bestuurder kan overnemen in geval van een (mogelijk) tegenstrijdig belang. In onze statuten is een bepaling opgenomen van vergelijkbare strekking. In voorkomende gevallen volgen wij uiteraard de wet.

Vergaderingen

In het verslagjaar heeft viermaal een vergadering van de raad van toezicht plaatsgevonden. Omwille van COVID-19 vonden de vergaderingen plaats met aandacht voor 1,5 meter afstand. Dat geldt ook voor de bijeenkomsten van de commissies Organisatie & Remuneratie en Audit & Financiën, voor overleg met de ondernemingsraad en voor de vooroverleggen tussen de voorzitter en de directeur-bestuurder.

Tijdens alle vergaderingen was er aandacht voor de invloed van de coronasluitingen, -beperkingen en -steun op het lopende jaar en strategisch op het beleidsplan FIERDER 2021-2024. Zo werd besproken of eventuele nieuwe sluitingen of beperkingen tijdens het winterseizoen gevolgen hebben op de planning van de najaarstentoonstelling of op de balans tussen tentoonstellingen (en publieksinkomsten) en activiteiten.

Op 22 maart 2021 zijn de jaarstukken 2020 en het accountantsverslag goedgekeurd, inclusief de consequenties van de jaarrekening 2020 voor de begroting 2021, zoals de verwachte inzet van bestemmingsreserves. Op 20 september 2021 is de opzet van de interne begroting 2022 besproken. Deze bevatte enkele nieuwe ontwikkelingen ten opzichte van de begroting 2021 uit de in 2020 goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2024, die als basis dient voor de jaarrekening. Op 16 december 2021 is de interne begroting 2022 goedgekeurd.

In 2021 zijn tevens in de raad van toezicht besproken: ontwikkelingen omtrent de subsidie van de Provincie Fryslân, coronasteun, analyse en update van het weerstandsvermogen en de Algemene Reserve, managementletter en reactie en opvolging door het bestuur, omgang met de vennootschapsbelasting, publicatiebeleid 2021-2024, development- & relatiemanagementplan 2022-2024. Daarnaast werd periodiek behandeld: ingekomen stukken, kwartaalrapportages over het museum en de overkoepelende organisatie FM|PH, terugkoppeling vanuit de ondernemingsraad, functionering van bestuur en raad, rooster van aftreden, nevenfuncties van het bestuur en de leden van de raad van toezicht.

Leden en samenstelling

Op 21 juni 2021 zijn mevrouw D. Kingma en de heer J. Vernooij benoemd voor een tweede termijn. Op 21 juni 2021 nam de raad afscheid van de heer C. Groeneveld op 20 september 2021, van de heer R. Mulder en op 16 december 2021 van de heer R. Ekkart. Het aantal leden van de raad daalde zodoende van acht naar vijf leden. Begin 2022 worden twee nieuwe leden geworven. Op 16 december 2021 werd mevrouw L. Vos benoemd tot vicevoorzitter en mevrouw D. Kingma tot secretaris. Met mevrouw R. van Wijk is afgestemd dat haar nieuwe nevenfunctie als kroonlid van het College van Toezicht Advocatuur geen belangenverstrengeling inhoudt.

Commissies

De commissie Organisatie & Remuneratie kwam bij elkaar op 5 februari 2021 voor het jaargesprek met de directeur-bestuurder. Vooraf was er input ingewonnen bij de ondernemingsraad (schriftelijk) en het management team (video call). De commissie zal zich vanaf 2022 ook meer gaan richten op de ontwikkeling van de organisatie.

De commissie Audit & Financiën kwam bij elkaar op 11 maart 2021 om de jaarrekening 2020 en het accountantsverslag te bespreken, op 9 september 2021 voor de opzet voor de interne begroting 2022 en op 9 december 2021 voor de management letter en de opvolging ervan door het bestuur, en de definitieve interne begroting 2022. Zij sprak in deze overleggen met de directeur-bestuurder, de accountant en het hoofd Finance & Control (tevens controller).

2.3 Conclusie

De raad van toezicht kijkt terug op weer een jaar waarin het museum werd geplaagd door gedwongen sluitingen en beperkingen. De publieksproducten hadden daardoor een beperkt bereik, al ondernam het museum allerlei initiatieven om het publieke bereik in stand te houden. De raad is verheugd dat de financierende overheden hun coulance ten aanzien van de prestatieafspraken hebben uitgesproken. De raad looft het bestuur en de hele organisatie voor de voortdurende kwaliteit en de uitstraling van de publieksproducten, zoals de tentoonstellingen en publicaties *Haute Bordure* en *Icons*, die tweede in samenwerking met de National Portrait Gallery in Londen. Het financiële resultaat bestaat uit de inzet van vooruitbetaalde bedragen via bestemmingsreserves en uit niet-gecompenseerde gemiste publieksinkomsten, gedekt door de reserve COVID-19 2021, gevormd na 2020, die hierop anticepeerde. Het meerjarenplan FIERDEF 2021-2024 kan zodoende worden voortgezet dankzij de bewezen succesvolle strategie bij tegenvallende inkomsten, vanuit een actuele en situationele analyse van het weerstandsvermogen als onderbouwing van de Algemene Reserve. De raad spreekt wel zijn bezorgdheid uit over de onderfinanciering van het Fries Museum in landelijke context, over de financiering van de plannen in 2021-2024 via eenmalig geld uit 2020 en over de onzekerheid die dit meebrengt vanaf 2025. Gelet op de lange voorbereidingstijd van internationale tentoonstellingen is zekerheid vanaf 2025 nu al wenselijk.

De coronacrisis is echter nog niet voorbij. Het museum zat tot einde januari in de vierde gedwongen sluiting. Het aantal besmettingen blijft hoog. De raad kijkt evenwel op basis van de twee voorbije jaren en van de nieuwe coronasteun van de rijksoverheid met vertrouwen naar 2022, ook al is de kans klein dat de interne doelstellingen en de prestatieafspraken zullen worden gehaald. Een bijkomende reden voor vertrouwen is het vooruitzicht van weer boeiende publieksproducten en van de inrichting van het transitodepot als afronding van de verhuizing van de depotcollecties. Ook is de raad verheugd dat in mevrouw A. Lavèn een veelbelovend nieuw hoofd Publiek & Presentatie is gevonden, omdat mevrouw F. Haijtema na tien jaar de organisatie heeft verlaten. De raad dankt mevrouw Haijtema voor haar bijzondere inzet en betekenis voor het Fries Museum en wenst haar het allerbeste in haar nieuwe functie als directeur van Museum Gouda. De raad kijkt tevens uit naar de aanstelling van twee nieuwe raadsleden, die samen de commissie Kunst & Cultuur gaan vormen. Zo brengt elke verandering ook weer nieuwe kansen.

Leeuwarden, 28 maart 2022

Raad van toezicht

De heer drs. H.H. Apotheker (voorzitter)

Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)

De heer ir. J.W.G. Vermooij

Mevrouw E. Vos MSM (vicevoorzitter)

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

Samenstelling raad van toezicht inclusief data van aan- en aftreden:

raad van toezicht					
Stichting Fries Museum					
Naam	Termijn	Aantreden	Aftreden	Einde termijn	
De heer drs. H.H. Apotheker (voorzitter)	1 ^{ste}	mrt-18	x	mrt-22	
De heer prof. dr. R.E.O. Ekkart	2 ^{de}	mrt-13	j	dec-21	
De heer drs. C. Groeneveld	2 ^{de}	mrt-15	j	mrt-23	
Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)	2 ^{de}	mrt-16	x	mrt-24	
De heer R. Mulder (voorheen vicevoorzitter)	3 ^{de}	sep-09	j	sep-21	
De heer ir. J.W.G. Vermooij	2 ^{de}	mrt-16	x	mrt-24	
Mevrouw E. Vos MSM (vicevoorzitter)	2 ^{de}	mrt-15	x	mrt-23	
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA	1 ^{ste}	mrt-19	x	mrt-23	

3 BESTUURSVERSLAG 2021

3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2021 is het eerste jaar van de beleidsperiode 2021-2024. Het uit te voeren beleid is opgenomen in het beleidsplan FIERDER 2021-2024. Hierin zijn de prestatieafspraken ten aanzien van de subsidiegevers vastgelegd.

3.1.1 COVID-19

Met de ervaring en het resultaat van 2020 konden we besluiten om het beleidsplan FIERDER 2021-2024 uit te voeren zoals voorzien, en iedereen in de organisatie aan boord houden. Uitgangspunt was steeds de continuïteit van de organisatie, met het oog op een snel herstel na COVID-19. Bezoekers voelden zich veilig en welkom in het museum. Met weer heel wat Nederlandse, Duitse en Belgische toeristen in Fryslân en met wisselvallig weer was het net als in 2020 een geslaagde zomer. Ook in het najaar wisten het nationale publiek ons dankzij *Icons: Topstukken van de National Portrait Gallery* weer te vinden, tot de vierde gedwongen sluiting net voor Kerst.

In het bestuursverslag 2020 spraken we de verwachting uit dat ook in 2021 de bezoekerscijfers zouden achterblijven maar dat er eveneens weer steunmaatregelen zouden komen. Om als nodig nog meer gemiste publieksinkomsten op te vangen, bovenop de gewone risico's gedekt door de in 2020 aangetaste Algemene Reserve, hadden we de bestemmingsreserve 'COVID-19 2021' aangelegd. De verwachting bleek correct; de gedwongen sluitingsperiode was zelfs langer dan verwacht, mede door de vierde gedwongen lockdown einde 2021. Normaal kan het Fries Museum maximaal 250 gasten per uur ontvangen. Door de gedwongen sluitingen en opgelegde beperkingen was de bezoekerscapaciteit 24 weken maximaal 0, 6 weken 60 en 22 weken 120, in totaal slechts 23%. Activiteiten waren zelden mogelijk en scholenbezoek was voor scholen niet altijd een prioriteit. We hebben geprobeerd om zoveel mogelijk de afspraken te halen maar zijn wel blij met de aangekondigde coulance door de subsidiegevers. De prestatiedoelstelling ten aanzien van de BIS regionale musea werd in een corona-addendum op vraag van het Ministerie van OCW bijgesteld van 80.000 naar 40.000. Door de gedwongen sluitingen en beperkingen haalde het Fries Museum 67.351 bezoekers, 168% van de bijgestelde BIS prestatieafpraak en binnen de oorspronkelijke bandbreedte van de provinciale prestatieafpraak. Dat we alsnog op 67.351 bezoekers uitkwamen, was vooral te danken aan het succes van de tentoonstellingen tussen 5 juni en 19 december: *Haute Bordure* (uitgesteld van najaar 2020 naar voorjaar 2021, desondanks vier maanden gesloten) en *Icons* (drie weken eerder gesloten).

De coronasteun van het Ministerie van OCW, de gemeente Leeuwarden (inclusief een korting op de OZB), het Kickstart Cultuurfonds en – specifiek voor het Fries Verzetsmuseum – het Ministerie van VWS en het vfonds, de eigen reserves en de strategie bij tegenvallende inkomsten hebben er voor gezorgd dat de geplande activiteiten konden worden uitgevoerd zoals voorzien in het beleidsplan FIERDER 2021-2024. Het is nog niet duidelijk of het Fries Museum coronasteun voor 2021 via de Provincie Fryslân zal ontvangen, bijvoorbeeld in de vorm van een bijdrage aan de huisvestingslasten (omdat het Fries Museum zelf eigenaar van het gebouw is, het onderhoud financiert en geen huur betaalt). Door complicaties bij de herijking van de Friese culturele infrastructuur nam Gedeputeerde Staten pas op 15 juni de beoordeling van ons bidbook GRUTSK 2021-2024 (scenario BASIS) over van de adviescommissie Musea en ontving het Fries Museum pas vanaf juli de subsidie van de Provincie Fryslân. Door onze gezonde bedrijfsvoering was er echter, net als in 2020, nooit sprake van liquiditeitsproblemen.

Alle ontvangen coronasteun kan niet beletten dat het Fries Museum over 2021 een groot negatief financieel resultaat noteert. Een belangrijk deel van het resultaat is gelukkig een voorziene consequentie van in 2020 betaalde bedragen, die via de bestemmingsreserves worden ingezet. Het beleidsplan FIERDER 2021-2024 gaat vanaf 2022 uit van minder bezoekers door minder kostbare tentoonstellingen en marketing, en dus een lager risico, want een financiële klap zoals in 2021 kan het Fries Museum zich niet nogmaals veroorloven. In die zin is 2021 te vergelijken met 2019, toen een nog groter verlies duidelijk maakte dat het Fries Museum nog steeds 145.000 bezoekers kon bereiken (en voor de omvangrijke collectie kon zorgen), maar niet met de bestaande budgetsubsidie. De aantrekkingskracht in 2021 kwam voort uit de incidentele middelen naar aanleiding van COVID-19, niet uit de basis of de *legacy* van LF2018, en was daardoor opnieuw eenmalig.

Alle corona-aanpassingen uit 2020, op basis van de regelgeving van de rijksoverheid en het protocol van de Museumvereniging, bleven vanaf de heropening in juni functioneren. Er was wekelijks een functioneel corona-overleg van de werkvloer en de preventie-medewerkers en tweewekelijks een stand van zaken in het managementteam (MT). Opnieuw is gebleken dat de organisatie wendbaar is en dat met name de *front office* teams heel bedreven zijn in het inspelen op veranderingen. Daardoor kon snel worden gehandeld en van de ene dag op de andere worden heropend. Ook de vrijwilligers in de *front office*, met name in de winkel, en de uitzendkrachten bij de receptie konden snel schakelen. Er was nauwelijks verloop onder deze medewerkersgroepen.

Er was aandacht voor alle medewerkersgroepen tijdens de gedwongen sluitingen en beperkingen. Medewerkers werden op de hoogte gehouden van de gevolgen van de besluiten van de rijksoverheid door hen steeds na de persconferentie een e-mail te sturen waarin de gevolgen voor het museum en de organisatie werden aangegeven. Maandelijks waren er gezamenlijke videosessies. Vrijwilligers bleven aangesloten via hun begeleiders, door persberichten, door (video)berichten en

een thuisbezorgd boekje op de Dag van de Vrijwilliger. Uitzendkrachten bij de receptie werden tijdens de sluitingen voor hun roosteruren doorbetaald. Onze museumdocenten, die zzp'ers zijn, hebben we weer zoveel als mogelijk zinvolle opdrachten gegeven, bijvoorbeeld met betrekking tot extra online activiteiten. Van de 70 medewerkers werden er 'slechts' 6 ziek gemeld wegens COVID-19, op een totaal verzuimpercentage van 4,38%. Wel moesten er meer collega's in quarantaine in verband met zieke huisgenoten of collega's. Door onze faciliteiten voor thuiswerken konden zij vaak volledig en soms deels hun werk blijven uitoefenen. Speciale aandacht ging naar het psychisch welzijn van de medewerkers. Zo was er een 'menukaart' van mogelijkheden die leidinggevenden konden inzetten bij vragen van medewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van de werk-privébalans tijdens het thuiswerken en thuisonderwijs van kinderen.

3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten

3.2.1 MISSIE

De missie voor het Fries Museum voor 2021-2024 is het beleidsplan FIERDER 2021-2024 als volgt geformuleerd:

In onze snel veranderende samenleving zijn vraagstukken omtrent culturele identiteit, de verhouding tot de ander en onze omgang met de omgeving relevanter dan ooit. Het Fries Museum plaatst met zijn tentoonstellingen en activiteiten deze ontwikkelingen in een breder perspectief. Als levende schatkamer voor erfgoed en beeldende kunst biedt het Fries Museum een spiegel naar het verleden en een blik op de toekomst. Daarmee wil het museum zowel lokale bewoners als nationale bezoekers trekken, verbinden en inspireren.

3.2.2 DOELSTELLINGEN EN PRESTATIEAFSPRAKEN

Vanuit de bovenstaande missie realiseert het Fries Museum in 2021-2024 de volgende strategische doelstellingen:

- Het Fries Museum is een nationale culturele attractie met beeldbepalende tentoonstellingen, die zowel Friezen als nationale bezoekers aanspreekt en trekt;
- Het Fries Museum verbindt Friezen met hun wortels, door het erfgoed van Fryslân en kennis erover zichtbaar en bruikbaar te maken voor publiek en collega's;
- Het Fries Museum borgt de gecontroleerde groei door een balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap.

De SMART-doelstellingen en tevens prestatie-afspraken voor 2021-2024 zijn:

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2021</i>
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	67.344
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	7.232
websitebezoek	150.000		400.000
collectie registratie	95%		99,5%
collectie met beeld online	60%	80%	84,5%
eigen inkomsten	>25%		51%
liquiditeit	2		5,38
solvabiliteit	25%		56%

3.2.3 STRATEGIE

De strategische doelstellingen voor 2021-2024 zijn in 2021 als volgt in acties omgezet:

1. Nationale culturele attractie

Dankzij de tentoonstellingen *Haute Bordure* en *Icons* was het Fries Museum ook in 2021 een nationale culturele attractie, op basis van het feit dat 73% van de bezoekers afkomstig was van buiten Fryslân en 61% speciaal voor het Fries Museum naar Fryslân kwam. De hedendaagse kunsttentoonstellingen met Taus Makhacheva en Afra Eisma bereikten een nationaal kunstpubliek.

2. Verbinding Friezen en hun wortels

Ondanks alle coronabeperkingen bereikte het Fries Museum 8.000 kinderen, waaronder 6.500 Friese kinderen in schoolverband, en namen 31.500 mensen, veelal uit de regio, deel aan activiteiten van het Fries Museum. Er waren tal van activiteiten voor speciale doelgroepen, in het museum maar ook in bibliotheken en zorginstellingen. Er was regionaal veel waardering voor de *lytse* presentatie met werk van de 100-jarige Jentsje Popma en andere Friese kunstenaars, en voor de presentatie met O.C. Hooymeijer, de winnaar van de provinciale GERRIT BENNERprijs 2021. 1.958 voorwerpen uit de

collectie van het Fries Museum waren elders zichtbaar, vaak in Fryslân.

3. Balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap

Door de coronabeperkingen stond 2021 op het eerste zicht in het teken van lijfsbehoud. Dankzij een gezonde basis zijn we er toch in geslaagd allerlei projecten te ontwikkelen en staat, bijvoorbeeld dankzij het Development- & Relatiemanagementplan 2022-2024, in de steigers om het Fries Museum na COVID-19 weer volop te ontwikkelen.

3.2.4 KERNACTIVITEIT: PUBLIEKSTAAK

Het Fries Museum zorgde in coronajaar 2021 voor verbinding. De tentoonstelling *Icons: topstukken uit de National Portrait Gallery* was met een 8,7/10 de hoogst gewaardeerde uit de geschiedenis van het museum. Onder de laatste bezoekers van de onverwachts vroeg gesloten expositie waren mensen met een visuele beperking die een speciale rondleiding kregen. Ook voor mensen met dementie bood het museum dit jaar speciale programma's. Op Roze Zaterdag verzorgde het museum uitverkochte LGBTQIAP rondleidingen en in de Week tegen de Eenzaamheid was er *MuseumMetGezel*, waarbij bezoekers gekoppeld werden aan een onbekende om samen *Icons* te bezoeken. De tentoonstelling *Haute Bordure* in het voorjaar was slechts anderhalve maand te zien, maar vrijwel volledig uitverkocht. Interactieve borduurtafels van ontwerper Floor Nijdeken, uitgevoerd door mbo-studenten reisden tijdens de sluiting van bibliotheek naar zorginstellingen om zo nog meer mensen te inspireren. In de periode dat schoolklassen niet naar het museum konden komen, kwam het museum in de klas, met het innovatieve programma Museum op School, en online in Teams. Het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum konden dankzij allerlei coronasteun toch nog veel mensen een waardevolle ervaring.

3.2.4.1 Invloed van gedwongen sluitingen en beperkingen omwille van COVID-19

Het Fries Museum ontving afgelopen jaar 67.351 bezoekers, minder dan de beoogde 80.000 bezoekers. Dankzij de succesvolle tentoonstelling *Icons* tijdens het vierde kwartaal bleef de schade nog enigszins beperkt. Het museum moest tweemaal verplicht zijn deuren sluiten wegens COVID-19: tot en met 4 juni en vanaf 19 december. Er kwamen dit jaar 18.000 Friezen, 47.000 bezoekers uit de rest van Nederland en 2.000 bezoekers uit het buitenland. Door rondleidingen, workshops, onderwijsprogramma's en tentoonstellingen digitaal beschikbaar te maken, inspireerde het museum ook in de gesloten maanden. Met een inclusief educatie- en activiteitenprogramma bereikte het museum bovendien een breed publiek: van kinderen uit het speciaal onderwijs tot mensen met dementie en cultuurminnende Friezen. Bij de tentoonstelling *Haute Bordure* hebben we een uitgebreid en online programma van colleges en workshops, dat dankzij de tentoonstelling online in het aanbod blijft. Met 1.000 gratis kaartjes van Omapost vierden we op 5 mei de bevrijding van Nederland. Tijdens de lockdown verstuurden we creatieve vakantie pakketten aan families. Legomaster Ernesto Lemke was tijdens de kerstvakantie online live te volgen terwijl hij een portret van Ed Sheeran namaakte. De MuseumPlusBus trok met een reproductie van *Amo te, ama me* van Alma Tadema langs verschillende verzorgingstehuizen. Daarnaast hebben we verschillende artikelen geschreven voor het magazine die in een oplage van 80.000 in Nederlandse verzorgingstehuizen is verspreid.

3.2.4.2 Tentoonstellingen

Haute Bordure was na heropening op veel dagen uitverkocht en werd door het publiek hoog beoordeeld met een 8,4. Van de bijbehorende publicatie verschenen wegens succes een tweede en derde druk. Verder waren de borduurinstructies om patronen uit de tentoonstelling na te maken en de interactieve borduurinstallatie van Floor Nijdeken erg in trek. Publiekstieveling *Icons: Topstukken uit de National Portrait Gallery* opende 11 september en zou tot en met 9 januari te zien zijn, maar moest in verband met de landelijke lockdown dicht na 18 december. Het gratis schetsboekje dat in de tentoonstelling werd aangeboden, was zeer populair. Bezoekers ontvingen na hun bezoek een link naar de online versie van de tentoonstelling. Er was ook volop aandacht voor hedendaagse kunst, met een grote tentoonstelling van de Russische kunstenaar Taus Makhacheva (Moskou, 1983). In *It's possible to raise the ceiling a bit* reflecteert Makhacheva in objecten, films en installaties op rituelen, vieringen en het ongewone in het alledaagse, met speelse en humoristische ondertonen. Een bezoeker schreef in de enquête: "Zeer bijzonder. Door de goede uitleg begrijp je de intenties van de kunstenaar. Het zet je op een heel ander been. Levert gespreksstof op. Precies waar kunst voor bedoeld is." Afra Eisma (1993) presenteerde in het Fries Museum haar eerste museale solotentoonstelling. Zij kreeg veel pers aandacht, waaronder in de podcast *Kunst is Lang* van Luuk Heezen en *Mister Motley*. O.C. Hoymeijer won de tweejaarlijkse provinciale GERRIT BENNERprijs en daarmee een presentatie in het museum. (Het Fries Museum is niet vertegenwoordigd in de jury.) Ter ere van de 100^{ste} verjaardag van kunstenaar Jentsje Popma (Zwolle, 1921) is zijn werk te zien in een intieme presentatie met ook werk van andere Friese schilders.

<i>nieuwe tentoonstellingen</i>	<i>periode</i>
Haute Bordure	13 februari (werd 5 juni) tot en met 18 juli 2021
Taus Makhacheva	27 maart 2021 tot en met 6 maart 2022
Afra Eisma	27 maart, verlengd tot en met 31 oktober 2021
Hindeloopen: Éric Van Hove	Vanaf 27 maart 2021
Icons: Topstukken van de National Portrait Gallery	11 september 2021 tot en met 9 januari 2022 (verplicht gesloten per 18 december 2021)
Jentsje Popma	30 september 2021 tot en met 5 juni 2022
Bennerprijs: O.C. Hooyrneijer	27 november 2021 tot en met 6 maart 2022
FM@MCL (Medisch Centrum Leeuwarden)	Doorlopend

3.2.4.3 Museum online

Het museum heeft ook dit jaar de online zichtbaarheid en bruikbaarheid van de collectie verbeterd, niet alleen met de reguliere digitalisering via de collectiewebsite van het museum, maar ook met een nieuwe website voor de oorlogsschriften van To Hofstra. De unieke documenten van de tiener uit Sneek zijn nu voor iedereen beschikbaar en doorzoekbaar, wat ook voor onderwijsgroepen van toegevoegde waarde is. De grote tentoonstellingen krijgen voortaan altijd een online component. Zo is *Haute Bordure* met behulp van interactieve foto's in z'n geheel online beschikbaar gemaakt. Bezoekers kunnen in de digitale galerij van *Icons* (na)genieten van de bijzondere werken en de speciaal ontwikkelde videoserie Mijn Icon en Modeflitsen bekijken. We ontwikkelden ook podcasts over borduren en het werk van Natasja Kensmil in *Icons*. Samen met Craft Council Nederland organiseerden we de Borduurschool. De online workshops waren volledig uitverkocht. In de schoolvakanties stuurden we workshoppakketten op naar families. Op Facebook hebben we bijna 31.000 volgers en op Instagram 9.100. Onze nieuwsbrief telt inmiddels meer dan 10.000 leden. Onze corporate websites en de online tentoonstellingen werden in totaal meer dan 400.000 keer bekeken.

3.2.4.4 Educatie

Ruim 10.000 kinderen en jongeren bezochten dit jaar het museum, waarvan 6.500 vanuit onderwijs. Dit is lager dan beoogd, wegens beperkende coronamaatregelen zowel in de museumwereld als in het onderwijs. Als leerlingen en studenten wel op bezoek kwamen tijdens de lockdown voor reguliere bezoekers, was dat meestal in kleine groepjes. Positief is dat we door de intensieve contacten met onze onderwijsrelaties in die periodes inhoudelijk misschien wel meer hebben bereikt. Met kleine groepjes leerlingen en studenten een tentoonstelling bezoeken leverde prachtige gesprekken op, met een grote impact, ook omdat zij het een bijzondere ervaring vonden om als enigen het museum te mogen bezoeken.

Iets meer dan 800 leerlingen kwamen in het voorjaar op bezoek in het Fries Verzetsmuseum voor het nieuwe onderwijsprogramma *Verhalen komen tot leven*, gebaseerd op dilemma's in waargebeurde persoonlijke verhalen. Op 15 april, Bevrijdingsdag van Fryslân, werd de webapp oorlogsschriften.nl gelanceerd. Nu zijn de bijzondere 10 schriften van To Hofstra voor iedereen digitaal beschikbaar. De Fries-Verzetsmuseumprijs, die tweejaarlijks wordt uitgereikt aan jongeren of docenten die iets doen om de herinnering aan oorlog, bezetting en vervolging levend te houden, werd op 22 april aan een docententeam van het Nordwin College in Buitenpost uitgereikt. De docenten organiseren namelijk ieder jaar een projectweek over de Tweede Wereldoorlog. Deze prijs wordt beschikbaar gesteld door de stichting Friesland 1940-1945 en de stichting Sneek 1940-1945. Mbo-studenten van het ROC Friesland College presenteerden op 31 mei aan commissaris van de Koning Arno Brok een tegeltableau, gemaakt naar aanleiding van een bezoek aan het Fries Verzetsmuseum. Wat betekent vrijheid voor jongeren van nu? Hoe beleven zij die vrijheid? Deze vragen stonden vorig jaar centraal in het project *75 jaar Vrijheid*, in het vak Burgerschap. Onderdeel was het maken van een keramische tegel waarin zij hun belangrijkste boodschap konden vastleggen.

Gedurende vier maanden was *Haute Bordure* gesloten voor het reguliere publiek maar konden we wel kleine groepjes mbo-studenten van vakopleidingen een exclusieve ontvangst bieden. We hebben via onze warme contacten met een aantal opleidingen gezorgd dat bekend was dat een museumbezoek veilig en verantwoord georganiseerd mocht worden tijdens de lockdown. Studenten Creatief Vakman van het ROC Friesland College die met Floor Nijdeken borduurtafels maakten, waren bij het bezoek van demissionair onderwijsminister Ingrid van Engelshoven. Zij bracht tijdens de lockdown een bezoek aan deze tentoonstelling en kon hun borduurtafels bewonderen. Modestudenten lieten haar hun door *Haute Bordure* geïnspireerde geüpicyclede kledingstukken zien. Net voor het einde van de tentoonstelling kon in samenwerking met Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed Nederland een AmbachtenLab Borduren plaatsvinden waar gerenommeerde ontwerpers, borduurexperts en mbo-studenten tien dagen samen optrokken in het atelier van het museum en het fenomeen borduren exploreerden. Proces en resultaten werden tot en met eind augustus in de hal van het museum gepresenteerd. De tentoonstelling van Taus Makhacheva werd tijdens de voorjaarslockdown door studenten van de docentenopleiding Theater van NHL Stenden Hogeschool ingezet om heel diverse (online toegankelijke) onderwijsproducten te maken voor voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, waaronder een heuse theatervoorstelling in het museum: *Circ Ilyusia*. Taus Makhacheva heeft een uitvoering hiervan bezocht en haar bewondering uitgesproken voor de extra betekenislaag die haar

werk hiermee kreeg. Omwille van de positieve reacties voerden de studenten het ook enkele keren voor het reguliere publiek uit. Examengroepen Beeldende Vorming bezochten deze tentoonstelling ook, in combinatie met *Icons*. Het grootste deel van de tentoonstellingsperiode van *Icons* vonden onderwijsgroepen goed de weg naar het museum: we ontvingen zo'n 1.150 leerlingen van de groepen 5 en 6 uit Leeuwarden voor het Kunstmenu. Een week na het museumbezoek verzorgde een museumdocent een beeldende gastles op school, wat veel waardering oogstte en leerkrachten inspiratie gaf om door te gaan met portretten maken op school.

Ook vanuit het voortgezet onderwijs was er belangstelling, in het bijzonder van examengroepen die perfect konden oefenen met beeldbeschouwing tijdens de speciale examenrondleiding. Een heel bijzondere pilot vond plaats met jongeren met autisme van één voortgezet onderwijschool. In een reeks van negen bezoeken aan de tentoonstelling, gecombineerd met het maken van beeldend werk in het museumatelier, kregen onderzoekers van de opleiding Vaktherapie van NHL Stenden Hogeschool mee of de combinatie van beeldbeschouwing en beeldend werken een verandering in hun zelfbeeld en het communicatief gedrag teweegbrengt.

Voor het mbo werd *Icons* vooral bezocht vanuit het burgerschap: in gesprekken over de zeer diverse achtergronden van de geportretteerden formuleerden studenten gedachten over het begrip identiteit vanuit gender, politiek, liefde, roem en zelfbeeld. Hbo-studenten vanuit docentenopleidingen als pabo en beeldende kunst en vormgeving hoorden ons uit over de manier waarop we onderwijsprogramma's maakten bij *Icons*. Maatwerk vond plaats voor eerstejaarsstudenten van docentenopleidingen geschiedenis en maatschappijleer, onder leiding van de practor brede vorming van ROC Friese Poort.

In de periode dat schoolklassen niet naar het museum konden komen, kwam het museum in de klas, met het innovatieve programma Museum op School. Leerlingen kunnen sinds dit jaar op virtuele excursie naar het Fries Verzetsmuseum en het *Ferhaal Fan Fryslân*, op school of via Teams, onder begeleiding van een museumdocent of individueel. Daardoor zijn scholen niet meer beperkt door de reisafstand of door de zoektocht naar betaalbaar vervoer, al gaat er niets boven een fysieke ontmoeting in het museum zelf. Het Fries Verzetsmuseum vergroot hiermee de capaciteit tijdens de drukke maanden april en mei, die traditioneel volgeboekt zijn. Voor onze museumdocenten, die zpp'ers zijn, levert het extra inkomsten op.

Door de blijvende online tentoonstelling kunnen we ook na afloop van de tentoonstelling de bijhorende onderwijsprogramma's, met name voor het mbo, op school en online blijven aanbieden, waardoor de ontwikkeling van onderwijsprogramma's duurzamer zijn verbonden aan verschillende opleidingen.

3.2.4.5 Activiteiten

Het Fries Museum organiseerde in 2021 innovatieve activiteiten voor uiteenlopende groepen volwassenen. In de landelijke muziekcompetitie *Art Rocks* lieten muzikanten zich inspireren door een kunstwerk uit de collectie van topmusea. Felix ter Avest was een van de acht finalisten met zijn nummer bij *Dag en Nacht* van M.C. Escher. In de Week van de Eenzaamheid organiseerde het museum *MuseumMetGezel*. Een bezoeker schreef na afloop: "Ik wilde graag *Icons* zien en wat leuk om dat op deze manier te doen. Verrassende nieuwe ontmoetingen, leerzaam en gezellig. En prima verzorgd trouwens. Ik voelde me zeer welkom." Het museum organiseerde ook rondleidingen speciaal mensen met een visuele beperking. Een bezoeker gaf aan dat ze nog nooit in het museum was geweest, maar na deze rondleiding regelmatig terugkomt en zich wil inzetten als ambassadeur. In dit kader is ook de samenwerking met Toegankelijk Leeuwarden bestendigd. Op Roze Zaterdag vond tweemaal een uitverkochte LGBTQIAP rondleiding plaats. Een bezoeker schreef: "De rondleider haalde me uit mijn comfortzone. Verfrissend!" In samenwerking met Vluchtelingenwerk organiseerde het museum bovendien meerdere rondleidingen voor Nieuwe Friezen. De hal van het museum is tot slot regelmatig het podium voor projecten uit de regio. Zo waren er vier werken te zien van de vijftienjarige Esmée de Boer, die de Kunstbenedwedstrijd won. Ook de genomineerde en winnende inzendingen van de Abe Bonnema Architectuurprijs werden tentoongesteld.

3.2.4.6 Marketing en communicatie

De campagnes voor de tentoonstellingen *Haute Bordure* en *Icons* waren zeer effectief. Dat onze persberichten en perscontacten in onze campagnes altijd het belangrijkste zijn, bleek ook nu weer: maar liefst de helft van de bezoekers aan *Icons* had een artikel in de krant of in een magazine gelezen of wist van de tentoonstelling via een radio- of tv-item. *De Volkskrant* wijdde een groot artikel aan *Haute Bordure* en sprak van een "steekhoudend verhaal" en "ware meesterstukken". De tentoonstelling kwam dankzij de vier koninklijke jurken tevens aan bod bij *Blauw Bloed*, *RTL Boulevard* en *Shownieuws*. *Icons* kreeg van *De Volkskrant* vier sterren voor de "bijzonder mooi ingerichte presentatie", waarvan "zeke twee dozijn werken uit de National Portrait Gallery in Londen elk op zich de reis naar Leeuwarden al waard zijn". De uitgebreide marketingcampagnes voor beide tentoonstellingen richtten zich op een breed publiek, waarbij er gedifferentieerde boodschappen waren voor verschillende subdoelgroepen, zoals textiel- en modeliefhebbers, kunst- en fotografiefhebbers, toeristen en leerlingen.

Voor Taus Makhacheva hebben we een gerichte campagne ingezet op kunstliefhebbers, met bijvoorbeeld advertenties in bladen als *See All This* en *Metropolis M*. Waar mogelijk werkten we voor de promotie samen met partners als LF2028, Merk Fryslân, Gemeente Leeuwarden, Visit Leeuwarden, de NS en Albert Heijn.

Er werden dit jaar 1.500 artikelen over het Fries Museum gepubliceerd, met een gezamenlijke mediawaarde van € 4 miljoen. Hiermee kregen ook Leeuwarden en Fryslân dit jaar weer veel nationale aandacht.

Sinds september krijgen alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en studenten van het middelbaar beroepsonderwijs na elk bezoek in onderwijsverband een terugkomkaartje. Ze mogen bij terugkomst twee volwassen gratis meenemen.

3.2.4.7 Maatschappelijke betekenis

Het Fries Museum wordt steeds meer van iedereen. Tijdens een online editie van *Human Libray* gingen deelnemers in gesprek met mensen tegen wie ze een vooroordeel hadden. Bezoekers met dementie bezochten de tentoonstelling *Icons en Ferhaal Fan Fryslân*. Daarnaast organiseerden we de speciale workshop *zoals het klokje thuis tikt* op verschillende locaties van de zorggroep Kwadrant. Voor bezoekers die zich eenzaam voelden, hebben we MuseumMetGezel georganiseerd, waarbij bezoekers aan elkaar gekoppeld werden en samen het museum bezochten. Rondom de tentoonstelling *Icons en Ferhaal Fan Fryslân* hebben we interactieve rondleidingen gegeven aan bezoekers met een visuele beperking. In samenwerking met Vluchtelingenwerk Leeuwarden hebben we te midden van *Icons* gesprekken georganiseerd over gelijke rechten, gender, vrijheid van meningsuiting, discriminatie en democratie.

3.2.4.8 Economische betekenis

Met name de tentoonstelling *Icons* trok veel mensen naar de regio, ondanks de opgelegde beperkingen. In 2021 kwamen 49.000 van de 67.351 bezoekers (73%) van buiten de provincie. Hiervan kwamen 41.000 (61%) speciaal voor het Fries Museum naar Fryslân. Gezamenlijk gaven de bezoekers zo'n € 5 miljoen uit aan eten en drinken, overnachten, winkelen en andere activiteiten. Ondanks opgelegde beperkingen is dat een multiplier van meer dan 10x ten opzichte van de extra bijdrage van de Provincie Fryslân. 7.500 mensen bleven bovendien een of meerdere nachten slapen. Het museum zorgde zo voor meer dan 11.000 overnachtingen in de regio, vooral buiten het traditionele toeristische seizoen. Daarmee droeg het museum ook bij aan de werkgelegenheid in de gastvrijheidssector.

3.2.5 KERNACTIVITEIT: COLLECTIETAAK

3.2.5.1 Collectiebeleid

Het Fries Museum heeft in 2021 het collectiebeleid voor hedendaagse kunst geëvalueerd en geactualiseerd: een heel geschikte binnenkomer voor onze in april aangetreden conservator Moderne & Hedendaagse Kunst Judith Spijksma. Op basis daarvan is een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2022-2023. De aanvraag werd volledig toegekend. De commissie was "positief over de keuze van kunstenaars en waardeert dat het museum buiten de gebaande paden verzamelt. Zo werkt het museum aan een unieke collectie, waardoor meerwaarde ontstaat binnen de Collectie Nederland." Met deze bijdrage en de jaarlijkse bijdrage voor hedendaagse kunst van de Provincie Fryslân kunnen wij de komende twee jaar ons beleid op dit gebied verder realiseren.

3.2.5.2 Collectievorming

In 2021 heeft het Fries Museum 20 voorwerpen toegevoegd aan de Collectie Fryslân: 11 aankopen, 8 schenkingen en 1 legaat. Twee hoogtepunten:

- *Albertine Agnes, prinses van Oranje, gravin van Nassau* (2021), geschilderd door Natasja Kensmil in opdracht van het Fries Museum. Het afgelopen jaar werd het Fries Museum geconfronteerd met vragen over een groepsportret uit de schenking door koning Willem III. Het portret van Pieter Nason uit ca. 1662-1670, dat zich in de lambrisering van het voormalige Stadhoudelijke Hof bevindt, toont vier machtige graven uit het huis van Nassau-Dietz en Nassau-Siegen. De neven worden geflankeerd door drie naamloze jonge bedienden uit de huishouding van de geportretteerden. Vooral de aanwezigheid van de Zwarte page in het midden van het schilderij roept terechte vragen op. Waar de graven met naam en toenaam vermeld worden – Frederik van Nassau-Dietz (1613-1664) zelfs in rode letters, vermoedelijk omdat hij de opdracht voor het portret gaf – blijven hun bedienden ongeïdentificeerd. Het Fries Museum heeft Natasja Kensmil gevraagd om met een nieuw kunstwerk op dit portret te reflecteren. (Meer dan 20 jaar geleden had Natasja Kensmil haar eerste museale presentatie in Bureau Leeuwarden van het Fries Museum.) De opdracht aan Natasja Kensmil, die in haar werk onderzoekt hoe historische machtsfiguren en -verhoudingen een betekenis krijgen in het heden, paste bij uitstek bij de tentoonstelling *Icons* en is ook op lange termijn van belang voor het verbreden van de blik op de portrettencollectie. Het door het Fries Museum aangereikte kader past naadloos bij haar recente schilderijen over de tegenstrijdige 17^{de} eeuw.
- *Predikant Jan Cornelisz Sylvius (1564-1638)*, ets door Rembrandt, print uit 1646. Rembrandt maakte meerdere portretetsen van de Amsterdamse predikant. Sinds 1595 was Sylvius gehuwd met Aeltje Uylenburgh, een ouder nichtje van Rembrandts vrouw Saskia. Na Rembrandts huwelijk met Saskia vestigde het paar zich in Amsterdam, waar Jan

Sylvius en Aeltje Uylenburgh nauw betrokken waren met het wel en wee van het jonge schildersgezin. Deze ets kreeg ook een prominente plaats in de tentoonstelling *Icons*.

Een verantwoord collectiewaarderingsprogramma is een onmisbaar onderdeel van gezond collectiebeleid. Het Fries Museum hanteert daarbij de landelijke Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO). In de omvangrijke en organisch gegroeide collectie van het Fries Museum bevinden zich soms onderdelen die niet (of niet meer) voor museaal gebruik geschikt zijn en ook geen bijzondere erfgoedwaarde hebben. Als we dat de hand van een toets op ons collectiebeleid duidelijk hebben vastgesteld, kunnen we op zoek gaan naar een meer geschikte bestemming voor deze objecten. Dit is mede van belang omdat het Kolleksesintrum Fryslân zo bemeten is dat de huidige collecties van de zes instellingen er in passen, maar voor aanwinsten ruimte moet worden gemaakt. Het actueel houden van de collectie vereist dus niet alleen een goed verwervingsbeleid, maar ook een passend waarderings- en ontzamelbeleid. Omdat er geen extra middelen meer beschikbaar waren, moest eind 2020 worden besloten om verdere waardering en ontzaming vanaf 2021 alleen bij 'laaghangend fruit' uit te voeren. Daarmee zijn het afgelopen jaar toch nog 1.478 objecten ontzamd.

Einde 2021 bestaat de collectie uit 216.765 onderdelen van 158.901 voorwerpen, waarvan 7.484 voorwerpen van het Fries Verzetsmuseum.

3.2.5.3 Behoud & beheer

Het team Beheer, Behoud & Kennismanagement was in 2021 volgeboekt met tijdelijke tentoonstellingen en presentaties, het verstrekken van bruiklenen en het terugdringen van registratieachterstanden, onder andere van aanwinsten.

Het Fries Museum beschikte in 2021 niet over eigen restauratoren of een vast budget voor restauraties. De enige mogelijkheid om de conditie van de collectie te verbeteren is via programmagestuurde projecten met externe financiering. In 2021 heeft de Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting de restauratie van een aantal historische topstukken ten behoeve van de tentoonstellingen *Icons* en *À la campagne* gesteund.

3.2.5.4 Collectiemobiliteit

Ruimhartig bruikleenbeleid staat centraal in onze dienstbare rol als moedermuseum. Het Fries Museum heeft in 2021 1.958 voorwerpen voort korte of lange termijn in bruikleen gegeven aan 193 bruikleennemers, waarvan de meerderheid (ca. 100) in Fryslân. De controle en het beheer van de uitstaande bruiklenenportefeuille wordt sinds 2020 structureel opgevolgd.

Ondanks de corona-luwte in de cultuur zijn 37 nieuwe bruikleenaanvragen in behandeling genomen. In totaal zijn er 549 objecten in bruikleen gegeven. Een bijzondere uitgaande bruikleen waren de 200 sitsen (18^{de}-eeuws Indiaas katoen) van onze tentoonstelling uit 2017 die in 2021 in het Londense Fashion & Textile Museum te zien was: *Chintz, Cotton in bloom*.

Daarnaast heeft het team ook een fors aantal inkomende bruiklenen afgehandeld: er zijn in 2021 215 voorwerpen geleend van andere musea en particulieren voor zes nieuwe tentoonstellingen.

3.2.5.5 Kennismanagement

Na het afronden van het provinciale Deltaplan Digitalisering in 2019 is het Fries Museum op eigen kracht doorgegaan met het maken en koppelen van objectfoto's. Hiermee zijn in 2021 zo'n 11.000 objecten van een digitale foto voorzien en stijgt de digitaliseringsgraad van 82,2% naar 84,5. Het museum wil verder met het ontwikkelen van een publieke voorkant voor de gedigitaliseerde collectie. In 2021 ontbraken de middelen om hier verder mee te gaan maar voor 2022 wordt een plan ontwikkeld en budget gezocht om onze Collectie Online robuuster en gebruiksvriendelijker te maken. Ook heeft het Fries Museum samen met de Museumfederatie Fryslân van het Mondriaan Fonds een subsidie gekregen voor een haalbaarheidsonderzoek naar een digitaal platform voor terpenarcheologie in Noord-Nederland. Dit onderzoek heeft in 2021 hinder ondervonden van coronabeperkingen maar de bevindingen zijn heel positief: er tekent zich een coalitie af van Noordelijke instellingen die samen deze uitdaging willen oppakken.

Sinds 2017 wordt weer gestreefd naar het vervaardigen van publicaties bij de A-tentoonstellingen. Dit vormt wel een aanzienlijke taakbelasting voor de betrokken conservatoren, maar de kennis die in het onderzoek en het uitwerken van de tentoonstelling zijn gaan zitten, wordt hiermee wel duurzaam toegankelijk gemaakt. Ook zijn de publicaties een belangrijk visitekaartje voor het museum. Sinds april 2021 is Annelles ter Brugge werkzaam als coördinator publicaties om het proces rond de totstandkoming van de boeken optimaal te begeleiden. De realisatie van de publicatie bij de tentoonstelling *Icons* was haar eerste wapenfeit voor het Fries Museum. Zij heeft inmiddels ook een beleidsplan Publicaties 2021-2024 samengesteld, dat in het najaar door het MT is vastgesteld.

3.2.6 KERNACTIVITEIT: BEDRIJFSTAAK

3.2.6.1 Bedrijfsvoering

Het Fries Museum werkt met een jaarlijkse planning & control-cyclus waarvan de begroting, managementrapportages (minimaal 2 per jaar) en de jaarrekening deel uitmaken. Belangrijk onderdeel van de rapportages is het monitoren van de inkomsten: er wordt maandelijks een analyse gemaakt van de inkomsten. Onderdelen van deze analyse zijn de bezoekersaantallen met de daarbij behorende inkomsten, de exploitatie van de winkel en het restaurant en de opbrengsten van activiteiten en evenementen. Bespreking vindt, eveneens maandelijks, plaats in het MT en waar nodig vindt bijstelling van de budgetten en de acties plaats.

In 2016 is er een inkoopbeleid opgesteld met als doel de inkoop verder te professionaliseren. De wet- en regelgeving staan in dit beleid beschreven en de diverse rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. In een flowchart zijn de te nemen stappen overzichtelijk weergegeven. Het inkoopbeleid is in 2021 doorontwikkeld, inclusief de versterking van de kostenefficiëntie en de verbinding met relatiemanagement en sponsoring.

3.2.6.2 Ondernemerschap

De eigen inkomsten bestonden in 2021 uit de volgende onderdelen:

- Entreeinkomsten waren net als alle publieksinkomsten fors lager dan begroot. Alsnog is met 23% van de capaciteit 46,5% van de begrote entreeinkomsten gehaald.
- Coronasteun: behalve coronasteun van het Ministerie van OCW, de gemeente Leeuwarden en het Ministerie van VWS ontving het Fries Museum ook coronasteun van het Kickstart Cultuurfonds en het vfonds.
- Het percentage van fondsenaanvragen dat wordt gehonoreerd, bleef stabiel hoog op ca. 70%. Het Fries Museum ontving ook incidentele vergoedingen voor kunstenaarshonoraria.
- VriendenLoterij: de vaste bijdrage bleef ongewijzigd maar de inkomsten uit geoormerkt werven liepen licht terug.
- Winkelinkomsten: hoewel de totale omzet lager was dan begroot, was de omzet per bezoeker relatief hoog. De winkelmanagers sluiten voortaan in een vroeg stadium aan bij het projectteam van de tentoonstelling, zodat zij er specifiek op kunnen inkopen en het aanbod mooi aansluit bij de tentoonstelling. De webwinkel verkocht om kostenredenen (verzending) enkel onze publicaties. De verkoop via de webwinkel groeide.
- De inkomsten via Café Thús waren ernstig beperkt door de coronabeperkingen. De samenwerking op het vlak van merkebeleving en kanttevredeheid werd versterkt. Er was strategisch overleg met huurder Vermaat Groep, richting het einde van de overeenkomst 2013-2023.
- Zakelijke verhuur was door coronabeperkingen nauwelijks mogelijk maar we verwachten dat de markt na COVID-19 weer gaat aantrekken. We hebben specifieke marketing voorbereid in samenwerking met onze partner Vermaat Groep.
- Voor de zakelijke en particuliere vrienden en voor de net opgerichte Alma-Tadema Kring waren nauwelijks activiteiten mogelijk. De Alma-Tadema Kring heeft weliswaar inkomsten opgeleverd, maar is door de COVID-19 beperkingen nog maar beperkt gegroeid. Daarom werd de betrokkenheid aangepast naar een geschenk voor de zakelijke vrienden en een persoonlijk overhandigde geschenktas begin december voor de leden van de Alma-Tadema Kring. Particuliere vrienden konden de publicaties *Haute Bordure* en *Icons* met korting verkrijgen.
- Doorbelasting aan Film in Friesland: omwille van de coronabeperkingen hebben we Slieker Film net als in 2020 een korting van 40% gegeven op de bijdrage in de huisvestingslasten.
- Diensten aan derden: de inkomsten van stichting Kolleksjesintrum Fryslân, stichting de Kanselarij en stichting Groninger Museum waren stabiel.

Einde 2021 is het Development en relatiemanagementplan 2022-2024 vastgesteld. Met het plan zet het Fries Museum een volgende stap: naar een integrale ontwikkeling (gebruikelijke term: *development*) van de waardering voor het museum, onder het motto "Alles wat je aandacht geeft, groeit." Het belang van de relaties met zakelijke en particuliere vrienden, klanten, leveranciers, personeel, stakeholders blijft daarbij het fundament.

Er waren net als in 2020 geen inkomsten uit sponsoring die bijdragen van de zakelijke vrienden overstegen. De indruk bestaat dat grotere bedrijven vanuit hun focus op Sustainable Development Goals enkel prioriteit geven aan 'harde' CO₂-reductie. Cultuur levert echter op allerlei veelal 'zachte' manieren een fundamentele bijdrage aan de brede welvaart van de regio, zoals aan de aantrekkelijkheid als vestigingslocatie voor bedrijven. Met de Rabobank was er een gesprek hoe een gezamenlijke bijdrage aan de brede welvaart van Fryslân binnen haar nationale kaders gestalte kan krijgen. Dat gesprek wordt in 2022 verdergezet, ook met andere regionale bedrijven.

3.2.6.3 Huisvesting

Stichting Fries Museum is eigenaar van het museumgebouw, waarin zich eveneens de kantoren bevinden. Een deel van het gebouw is in gebruik door Slieker Film en Café Thús (uitbating door Vermaat Groep). Verder huurt het Fries Museum depotruimte van in het Kolleksjesintrum Fryslân, een werkplaats voor tentoonstellingsbouw in de Blokhuispoort in

Leeuwarden en een externe opslagruimte voor tentoonstellingsmateriaal en winkelvoorraad.

De doelstelling voor 2021 met betrekking tot de huisvesting was om de kosten met behulp van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2020-2039 onder controle te houden. Dit is gelukt. Hierdoor is er ook meer controle over de huisvestingslasten op langere termijn. Bij de uitvoering van het MJOP in 2021 is wederom handig gebruik gemaakt van de sluiting van het museum. Einde 2020 is een coördinator Huisvesting gevonden. Deze is een belangrijke schakel tussen strategie en operatie. Huisvestingszaken worden efficiënter en sneller opgepakt. Door meer contact met de onderhoudspartijen en verbanden te leggen tussen ad-hoc en planmatig zijn de incidentele kosten omlaag gegaan. Vanaf het tweede kwartaal van 2021 huren we één opslagruimte voor tentoonstellingsmateriaal en winkelvoorraad, op termijn ook voor collectie (zoals bouwfragmenten) die geen depotklimaat behoeven. Hiermee lossen we versnippering van opslagruimte in de musea en op verschillende nevenlocaties op en verbeteren we het overzicht. We kunnen nu nog duurzamer en kostenefficiënter tentoonstellingen bouwen en, als dat opportuun is, een grote winkelvoorraad beheren en grotere bestellingen met meer winstmarge plaatsen. Vanuit de afschrijvingen zijn een aantal zaken vervangen, echter een groot deel van de inrichting is weliswaar financieel afgeschreven maar technisch nog in goede staat. Er zal in combinatie met de ontwikkelingen voor hybride werken en de organisatiedoelen gekeken welke werkomgeving daar het beste bij past en vanuit die visie zullen er nieuwe investeringen worden gedaan.

Op uitnodiging van onze partner voor het onderhoud van onze installaties, Kuijpers BV, heeft het hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid deelgenomen aan een online talkshow over duurzaamheid in de museale sector. Het Fries Museum werd als toonaangevend beschouwd. Samen met Kuijpers gaan we kijken welke verdere stappen wij in de toekomst kunnen zetten om het museumgebouw verder te verduurzamen. Het Fries Museum is in november aangesloten bij het Koploperstraject vanuit de Toerisme Alliantie Fryslân (TAF), Ynbusiness, Circulair Friesland en de Provincie Fryslân. Wij worden als organisatie én als gebouw integraal doorgelicht. Op basis van deze nulmeting zal er in 2022 een pragmatische en effectieve duurzaamheidsagenda worden opgesteld.

3.2.6.4 Automatisering

Dankzij ICT-partner Tresoar beschikt het museum over een veilige en betrouwbare ICT-omgeving. Naast de ICT-infrastructuur op kantoor is er ook een stabiele thuiswerkomgeving en hardware beschikbaar. Thuiswerkbeleid en bijbehorende richtlijnen zijn uitgerold na de zomer.

De ontwikkeling van de digitale samenwerking hebben we in samenwerking met Tresoar stap voor stap verdergezet. In het tweede kwartaal is de e-mail overgebracht naar de cloud. Voor de verhuizing van de telefonie naar de Office 365-omgeving waren er in 2021 pilots. De volgende stap is om ook de documenten, nu nog op lokale servers, in de cloud onder te brengen. Die stap zal ook de capaciteitsproblemen van de servers oplossen. Voorafgaand aan die stap wordt met behulp van een beproefde systematiek en begeleid door een externe partij goede samenwerkingsafspraken gemaakt over rechten, rollen en taken.

We hebben nieuwe software voor (groeps)boekingen, Yes Plan. De cloud-based software is uitgerold als functionele samenwerking tussen de medewerkers van Educatie en Activiteiten (publieksproducten), Evenementen (zakelijke verhuur), Office Management (reserveringen), Marketing & Communicatie (externe communicatie) en Finance & Control (koppelingen met kassasysteem TicketTeam en boekhouding AFAS Insite).

3.2.6.5 Beveiliging

Het Fries Museum beschikt vanaf 2021 over een geïntegreerd veiligheidsplan met oog voor bedrijfs- en collectiehulpverlening (BHV en CHV). In de zomer zijn er nieuwe instructies en trainingen gegeven.

In het gesloten museum was er extra aandacht voor ongewenste gasten of activiteiten.

3.2.6.6 Monitoring

Tweemaal is een management rapportage (MARAP) opgesteld, die dienen als onderbouwing voor een prognose. Deze prognoses zijn besproken in het management team (MT), met de accountant en de commissie Audit & Financiën van de raad van toezicht.

De interim controle door de accountant vond plaats in oktober. De management letter door de accountant werd door het bestuur vertaald in een update van de opvolging. Beide werken besproken met de commissie Audit & Financiën en met de voltallige raad van toezicht. Die controle ontwikkelt zich tot een continu verbeterproces doordat ook in de loop van het jaar verbeteringen door de accountant worden getoetst en geadviseerd, zoals de herwerking van dit bestuursverslag volgens de richtlijn RJ400.

Met de subsidiegevers was er contact in de vorm van een monitorgesprek en een online kennismaking met het nieuwe diensthoofd Kunst & Erfgoed (OCW) en een bestuurlijk overleg (gemeente Leeuwarden). In november ontving het Fries Museum de richtlijnen voor de verantwoording van de subsidie uit de BIS regionale musea. Met de Provincie Fryslân was er zeer regelmatig ambtelijk contact over alle lopende zaken: vaststelling coronabijdrage 2020, vaststelling budgetsubsidie 2017-2020, beschikkingen 2021-2024 budgetsubsidie en aankoopbijdrage, indexering subsidies, projectbijdragen. Maandelijks waren er overleggen van het bestuur met de accountmanager Cultuur en met de directeur Stadsontwikkeling van de gemeente Leeuwarden. Onderwerpen waren respectievelijk de gang van zaken tijdens COVID-19 en toekomstige ontwikkelingen. Met het Ministerie van OCW, de Provincie Fryslân, de gemeente Leeuwarden en de Museumvereniging werden schriftelijk vooruitzichten omtrent COVID-19 uitgewisseld.

De gegevens van het Fries Museum worden binnen de sector gedeeld via Museana en de Collectiemonitor.

3.2.7 VERANTWOORDING BIS-SUBSIDIE REGIONALE MUSEA

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten kregen als volgt gestalte:

3.2.7.1 Project/doel 1: innovatieve tentoonstellingen

Actie: Om onze regionale betekenis als laboratorium voor Fryslân te versterken en zo ook ons regionale publieksbereik te vergroten, organiseren we vanaf 2022 innovatieve tentoonstellingen, zoals in 2023/2024 Rural (Re)Generation.

De innovatieve tentoonstelling *Rural (Re)Generation* wordt een tweetrapsraket. In mei 2022 opent de preview met ontwerper Christien Meindertsma over nieuwe mogelijkheden in veenweidegebied. Die preview werd in 2021 voorbereid. Het is een samenwerkingsproject met diverse regionale partners zoals de Friese Milieufederatie, de triënnale Arcadia en het Fries Landbouwmuseum. In 2025 volgt een grotere, internationale editie. Hierover zijn we onder meer in gesprek met Vandalorum in Zweden, dat in 2020 ook al onze tentoonstelling Éric Van Hove: Fenduc overnam. De tentoonstellingen in 2023 en 2024 krijgen in 2022 invulling.

3.2.7.2 Project/doel 2: publieksactiviteiten

Actie: We organiseren extra publieksactiviteiten die onze betekenis en publieksbereik in Fryslân versterken. Speciale aandacht gaat naar inclusieve samenwerkingsverbanden en laagdrempelig aanbod.

Ondanks Corona wisten we verschillende extra publieksactiviteiten te organiseren die onze bereik en verbinding met Fryslân versterken. Aan het begin van het jaar organiseerde het Fries Museum in samenwerking met kunstinitiatief VHDG onder de noemer Bries een open call voor Friese kunstenaars. Gedurende het hele jaar en in het bijzonder tijdens schoolvakanties hebben we knutselpakketten verstuurd aan families met jonge kinderen – hierop kregen we veel bedankmailtjes met foto's van blij kinderen en het resultaat. De laagdrempelige borduurtafels van kunstenaar Floor Nijdeken werkten als een sociale machine stonden op verschillende locaties; vijf in het museum, één in de lokale bibliotheek en één bij zorginstelling Kwadrant. Samen met het publiek onderzochten we 'de Fries' in stereotypen en vooroordelen tijdens de Stereotypeshow onder leiding van Cesar Majorana. Er was een feestelijke publieksopening bij de tentoonstelling *Icons* met een divers en laagdrempelig programma voor de hele familie zoals de populaire *photobooth*, de kapper, een filmprogramma i.s.m. Slieker Film, portrettekenen en doorlopend muziek en Engelse hapjes. De gratis publieksopening was helemaal volgeboekt. Elke zondag waren er gratis creatieve activiteiten voor families, in de zomermaanden organiseerden we *Tekenen in de tuin* in samenwerking met het Prinsessehof. In de hal hebben we verschillende regionale initiatieven gepresenteerd op de presentatiemeubels van de Abe Bonnemastichting, zoals de Friese winnaar van de kunstbende en de resultaten van het Ambachtslab en de Abe Bonnemaprijs zelf.

3.2.7.3 Project/doel 3: investering onderwijs

Actie: We doen een extra investering in onderwijsprogramma's. Zo versterken we de structurele samenwerking met mbo en hbo. Alle scholieren krijgen de gelegenheid om na het schoolbezoek terug te komen met hun familie. Wij verwachten dat dit ertoe leidt dat ons publiek een meer inclusieve afspiegeling wordt van de stad en de regio.

Voor het mbo werd de tentoonstelling *Icons* bezocht vanuit burgerschap: in gesprekken over de zeer diverse achtergronden van de geportretteerden formuleerden studenten gedachten over het begrip identiteit vanuit gender, politiek, liefde, roem en zelfbeeld. Hbo-studenten vanuit docentenopleidingen als pabo en beeldende kunst en vormgeving hoorden ons uit over de manier waarop we onderwijsprogramma's maakten bij *Icons*. Maatwerk vond onder andere plaats voor eerstejaarsstudenten van docentenopleidingen geschiedenis en maatschappijleer, onder leiding van de practor brede vorming van het ROC Friese Poort.

Sinds dit jaar krijgen alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en studenten van het middelbaar beroepsonderwijs na elk bezoek in onderwijsverband een terugkomkaartje. Ze mogen bij terugkomst twee volwassen gratis meenemen.

3.2.7.4 Project/doel 4: publieksinformatie

Actie: We versterken nog meer de aandacht voor publieksinformatie in het hele museum, opdat iedere (nieuwe) bezoeker zich welkom voelt, met extra aandacht voor families.

Vanaf januari 2021 zijn familiesporen een vast onderdeel geworden van de afdeling publieksbegeleiding. Voor elke grote tentoonstelling maken we een product dat aansluit bij de Big Idea van de expositie, en gezinnen aanspoort om samen in gesprek te gaan over de voorwerpen en verhalen. Van interactieve graphic novels tot reispaspoorten: het familiespoor neemt voor elke tentoonstelling een verrassende nieuwe vorm aan.

Haute Bordure

Ter gelegenheid van de modetentoonstelling Haute Bordure ontdekten families hun innerlijke designer. Kijkvragen en doe-opdrachten over borduurtechnieken, kleuren en stijlen zetten de deelnemers aan om de borduursels onder de loep te nemen en te bedenken hoe ze zelf zouden pronken met hun borduurwerk. De illustraties werden verzorgd door mode-illustrator Anna Wijnands. oplage: 1.000 stuks (N.B. de tentoonstelling was maar een paar weken open, anders hadden we kunnen rekenen op een herdruk van tenminste 1.000 stuks).

Taus Makhacheva

Voor de tentoonstelling over de hedendaagse kunstenaar Taus Makhacheva schreven we in samenwerking met de kunstenaar een origin story van haar zelfbedachte personage Super Taus. Door middel van vragen, gespreksstarters en geïllustreerde stickers stelden gezinnen in de expositieruimten hun eigen superheld samen. De illustraties werden uitgevoerd door Sarolta Szanto, die in het verleden al vaker samenwerkte met Makhacheva. oplage: 2.000 stuks

Icons

In het schetsboek dat werd gemaakt ter gelegenheid van de tentoonstelling Icons kwamen de afdelingen Activiteiten, Onderwijs en Publieksbegeleiding samen. Illustraties van Anne Stalinski, vergezeld door suggesties en kijkvragen, spoorden jong en oud aan om op zaal of thuis hun eigen portretten te creëren. oplage: 20.000 stuks

Fries Verzetsmuseum

Aan de hand van vier paspoorten ervaart jong en oud de Tweede Wereldoorlog in Fryslân vanuit verschillende perspectieven. De waargebeurde verhalen van boerenzoon Jasper Keizer, de in Nederlands-Indië geboren Gelske van der Vlught, Geertje Kingma, wier ouders Duitse militairen hielpen, en de Joodse Eva Beem laten zien dat ook kinderen tijdens de oorlog moesten leven met de keuzes en problemen van hun ouders.

3.2.7.5 Project/doel 5: collectie zichtbaar

Actie: Om onze rol als regionaal moedermuseum te versterken maken we onze collectie meer zichtbaar, zowel online als in de vorm van bruiklenen die elders te zien zijn.

Het Fries Museum heeft in 2021 1.958 voorwerpen in bruikleen gegeven (109% van de doelstelling). 85,2% van de collectie is online te vinden op collectie.friesmuseum.nl, waarvan 84,5% met beeld (106%). Er zijn 128.981 objecten vindbaar. Ondanks de corona-luwte in de cultuur zijn 37 nieuwe bruikleenaanvragen in behandeling genomen, goed voor 549 objecten in bruikleen.

3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

3.3.1 BESTUURSSTRUCTUUR

De bestuursstructuur van de Stichting Fries Museum is als volgt: een raad van toezicht en een bestuur.

3.3.2 SAMENSTELLING BESTUUR

De Stichting Fries Museum kent de volgende samenstelling van het bestuur: de heer K.J.R. Callens, directeur-bestuurder.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid, zowel inhoudelijk, financieel als organisatorisch.

3.3.3 TOEZICHT

Zoals de raad van toezicht aangeeft in zijn bericht, hebben bestuur en raad conform de Governance Code Cultuur 2019 het toezicht vormgegeven. De toepassing van die Code is ook verder toegelicht onder 1.10.1.

In 2021 zijn alle leden van de raad van toezicht en het bestuur geregistreerd in het UBO register.

3.3.4 NEVENACTIVITEITEN

Een overzicht toegevoegd van de nevenactiviteiten van de leden van de raad van toezicht en van het bestuur is toegevoegd als bijlage 7.1.

3.3.5 WET NORMERING TOPINKOMENS

De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. De algemene bezoldigingsnorm van de WNT bedraagt na indexering voor 2021: € 209.000.

De WNT is van toepassing op topfunctionarissen. Als topfunctionarissen worden aangemerkt de leden van het hoogste uitvoerende orgaan (raad van bestuur of directie) en de leden van het toezichthoudende orgaan (raad van toezicht). De bepaling van de bezoldiging van de directeur-bestuurder gebeurt door de raad van toezicht op advies van commissie Organisatie & Remuneratie.

De leden van de raad van toezicht zijn onbezoldigd. De bezoldiging van de directeur-bestuurder blijft binnen de wettelijk gestelde kaders.

3.3.6 ALGEMENE VERORDENING GEGEVENSBESCHERMING

Per 25 mei 2018 geldt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Privacyrechten worden door deze verordening versterkt en uitgebreid. Dit is in 2018 omgezet in beleid, interne processen, informatie op onze website, volledig geïmplementeerd en operationeel. De focus lag op het toetsen van het daadwerkelijk functioneren van de procedures. De werkgroep die het uitwerkte, komt jaarlijks bij elkaar om de werking te evalueren. Er hebben zich in 2021 geen incidenten voorgedaan en de werkwijze is niet gewijzigd.

In 2021 is informatiebeveiliging in de volle breedte omgezet in beleid, op basis van extern advies (analyse en aanbevelingen) uit 2019.

3.3.7 ORGANISATIESTRUCTUUR

Stichting Fries Museum vormt samen met stichting Keramiekmuseum Prinsessehof de organisatie FM|PH. Alle medewerkers zijn in dienst van één van de twee stichtingen. Op enkele uitzondering na (conservatoren) zijn alle medewerkers zover werkzaam voor beide musea en voor een vastgesteld percentage (68% FM - 32% PH) doorbelast aan de andere stichting.

Stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Prinsessehof worden conform art. 3 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) beschouwd als een 'groep verbonden ondernemers' met een gemeenschappelijke ondernemingsraad. Stichting Fries Museum is aangewezen als de ondernemer die als ondernemer optreedt ten opzichte van de gemeenschappelijke ondernemingsraad (WOR, art. 3.2.). De OR bestaat uit vijf leden van verschillende afdelingen en is een representatieve afspiegeling van de gehele organisatie.

Stichting Fries Museum is lid van de Museum cao, op het pensioenfonds na: stichting Fries Museum is aangesloten bij het ABP.

De organisatie FM|PH is een matrixorganisatie en in drie dimensies gestructureerd:

- Er zijn drie lijn- en drie stafafdelingen. Afdelingen bestaan uit verschillende teams, in sommige gevallen aangestuurd door een hiërarchische teamleider of een functionele-operationele coördinator. Het bestuur, de afdelingshoofden en de relatiemanager vormen samen het managementteam (MT);
- Medewerkers van verschillende afdelingen en teams werken samen aan tijdelijke projecten in projectteams operationeel aangestuurd door projectleiders. Voor tentoonstellingsprojecten gaat het om drie medewerkers met de specifieke functie projectleider Tentoonstellingen, voor kleine wijzigingen in vaste of tijdelijke presentaties treedt één van de registrars op als projectleider. Voor publicaties is vanaf 2021 de coördinator Publicaties (nieuw functie) ook de projectleider van de individuele projecten. Voor andere projecten wordt een afdelingshoofd, teamleider of medewerker aangeduid als projectleider. Projectleiders leggen per projectfase verantwoording af aan het MT;
- Medewerkers van verschillende afdelingen en teams werken structureel samen in functionele overleggen om voortdurend de samenwerking, processen en resultaten te verbeteren.

3.3.8 ONTWIKKELING ORGANISATIE

Om als museum succesvol te blijven en te kunnen blijven inspelen op veranderingen in de samenleving is aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers noodzakelijk. Op 30 augustus 2021 is door het MT het concept van het Programma Ontwikkeling Organisatie FM|PH 2021-2028 voorbereid, als vervolg op het Personeels- en organisatieplan 2017-2024. Het programma is gericht op een voortdurend lerend organisatie. Als kapstok voor het programma is het geïntegreerde INK-model gebruikt, een model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het programma bestaat uit verschillende projecten. Ieder project draagt bij aan de in het programma geformuleerde doelen. De flexibiliteit van een programmastructuur en de manier van samenwerken binnen een programma past bij de matrixstructuur van de organisatie FM|PH.

Vooruitlopend op het programma, dat in 2022 start, is in 2021 de gesprekscyclus aangepast. Daarin is nog meer aandacht voor ontwikkeling en opleiding, op basis van de vereiste competenties maar ook van persoonlijke talenten. De gesprekken zijn daardoor zowel gericht op de ontwikkeling van de organisatie als op de persoonlijke ontwikkeling van elke medewerker. Ook is er een werkwijze vastgesteld voor de gesprekscyclus voor 'hybride' functies, zoals in het geval van een registrar (Collecties) die tevens ook projectleider van presentaties (Publiek & Presentaties) is.

Met het oog op het 'nieuwe normaal' van vaker thuiswerken na COVID-19 maakten we een nieuwe 'hybride' thuiswerkregeling, inclusief de nodige faciliteiten conform de arbo-eisen. Onze verwachting dat meer thuiswerken ook de druk op de kantoren zou oplossen, bleek niet geheel correct: net op de drukke dinsdagen en donderdagen komen mensen naar kantoor voor fysiek overleg, al waren er wel minder vrijwilligers op kantoor.

Verder zijn in het kader van de vierjarige Plan-Do-Check-Act-cyclus van het beleid een groot aantal beleidsstukken en regelingen op personeelsgebied geëvalueerd (Check) en zo nodig up-to-date gebracht of vernieuwd (Plan): arbodienstverlening, Risico-inventarisatie & Evaluaties (RI&E's), verzuimbeleid, stagebeleid, vrijwilligersbeleid, gedragscode / vertrouwenspersonen / klachtenregeling, richtlijn Lief & Leed. Daarnaast werd nieuw beleid gemaakt voor thuiswerken na COVID-19.

Op andere gebieden is in het kader van de vierjarige Plan-Do-Check-Act-cyclus het volgende beleid gecontroleerd (Check) of vernieuwd (Plan): programmering mezzanine en hal, tentoonstellingscolofon, online tentoonstellingsproducten, interne communicatie, Publicatiebeleid 2021-2024, Integraal veiligheidsbeleid (BHV/CHV), aanvragen Mondriaan Fonds collectieprogramma 2022-2023, informatiebeveiligingsbeleid, inkoopbeleid, Development- & Relatiemanagementplan 2022-2024, beleid duurzaamheid & circulariteit.

In de nieuwe themasessies van het MT kwamen de volgende thema's aan bod: zakelijke verhuur versus publieksactiviteiten, functionele overleggen, opleiden in relatie tot ontwikkelgebieden, agenda en voorzitterschap MT, werkwijze beoordelen leidinggevenden, medewerkersbijeenkomsten in 2022.

Zes maal was er overleg tussen het bestuur en de OR. Vaste thema's in dat overleg waren de omgang met personeel (met speciale aandacht voor COVID-19), de ontwikkeling van de organisatie, de programmering en de bedrijfsvoering (o.a. financiën en huisvesting). De ondernemingsraad is akkoord gegaan met de update van de gesprekscyclus, het aangepaste verzuimprotocol, het aangepaste thuiswerkbeleid in verband met COVID-19 vanaf 1 oktober 2020 en het thuiswerkbeleid na COVID-19. De ondernemingsraad heeft de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en van de klachtencommissie, de RI&E's van het Prinsessehof en nevenlocaties Kolleksjesintrum Fryslân en Blokhuispoort, en de arbodienstverlening geëvalueerd. Er is gesproken over het Programma Ontwikkeling organisatie FM|PH 2021-2028 en de rol van de OR daarin, bijvoorbeeld op het vlak van vitaliteit.

Over zijn ontwikkeling schrijft de OR: "In de afgelopen jaren is de OR steeds actiever gaan opereren binnen de organisatie om daarmee de band met de achterban te versterken. De OR heeft te maken met uiteenlopende onderwerpen die in de organisatie spelen en heeft - om het overzichtelijk te houden - een kapstok met vier thema's ontwikkeld waaraan deze onderwerpen kunnen worden gehangen. De thema's zijn: 1. personeel, 2. huisvesting en financiën, 3. programmering en 4. ontwikkeling van de organisatie. Er was in 2021 veel aandacht voor het welzijn van het personeel. Vanuit het thema vitaliteit heeft de OR ook zelf acties ondernemen om aan het welzijn bij te dragen."

Twaalf functies zijn opnieuw beschreven, met onderlinge afstemming, en op basis van advies van een extern adviseur ingedeeld in salarisschalen van de Museum cao. Hierdoor is het volledige functiegebouw up-to-date. In december 2021 zijn de onderhandelingen voor de nieuwe Museum cao afgerond. De nieuwe cao ging met terugwerkende kracht in per 1 april 2021 en loopt tot en met 31 december 2022. Overeengekomen werd, naast inhoudelijke afspraken, wat betreft de salarissen: een eenmalige uitkering in december 2021 van € 1.000 bruto naar rato dienstverband en twee structurele salarisverhogingen: 1% per 1 januari 2022 en 2,5% per 1 juli 2022. Hiermee komen we als werkgever onze medewerkers een eind tegemoet in de hoge inflatie.

3.3.9 PERSONELE BEZETTING

Op 31 december 2021 waren bij de stichting Fries Museum 53 medewerkers in dienst (44,47 fte). Bij de gehele organisatie FM|PH (inclusief doorbelasting van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof) waren 70 medewerkers in dienst (58,80 fte). Dankzij de coronasteun was het mogelijk om de personeelsformatie te behouden zoals voorzien in het beleidsplan FIEDER 2021-2024. Daardoor konden ontstane vacatures ook weer ingevuld worden. Sollicitatiegespreken konden veelal fysiek plaatsvinden met strikte inachtneming van de coronaregels.

In 2021 startte de nieuwe coördinator Huisvesting. De volgende functies werden ingevuld: coördinator Publicaties, junior conservator Oude Kunst, junior conservator Middeleeuwen, junior medewerker Financa & Control. In de flexibele schil ging het om twee medewerkers Receptie (uitzendkrachten) en een zwangerschapsvervangende. De werving van een nieuw hoofd Publiek & Presentaties, een medewerker Beveiliging en de depotbeheerder Kolleksjesintrum Fryslân werden opgestart. Met één medewerker werd in verband met langdurige ziekte het dienstverband beëindigd.

Tijdens de derde lockdown, begin 2021, hebben we medewerkers van Beveiliging en Office Management ingezet aan de receptie van een zorgcentrum. Ons hoofd Beveiliging heeft voor die plek protocollen opgesteld, zodat na ons vrijwilligers van het Rode Kruis het konden overnemen.

De gezondheid van medewerkers was, zeker in dit tweede COVID-19 jaar, voortdurend een aandachtspunt. We hebben daarvoor een gedegen arbobeleid. Belangrijkste doelen zijn het voorkomen van verzuim en, daar waar er sprake is van verzuim, dit zo goed mogelijk begeleiden, gericht op terugkeer in het werk. Preventief zorgden we voor individuele afstemming van werken op kantoor en thuiswerken, aan de hand van een 'menukaart' voor tijdelijke afspraken die leidinggevend en medewerkers ter beschikking hadden. Daardoor kon iedereen een redelijke balans vinden. Dat bleek ook tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van het Sociaal Medisch Team (bedrijfsarts, MT, OR), waarbij de bedrijfsarts ons complimenteerde met de betrokken aanpak. Voor de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met de stichting Fries Museum was het verzuimcijfer voor 2021 5,89%, voor de hele organisatie FM|PH (dus inclusief doorbelaste medewerkers vanuit stichting Keramiekmuseum Prinsessehof) was het 4,38%.

Medewerkers van de *front office* (Receptie) hebben we tijdens de sluitingen ingezet voor andere taken: ze digitaliseerden archiefstukken en hielden via telefoon en e-mail contact met alle vrijwilligers. De medewerkers Evenementen (zakelijke verhuur) hebben, bij gebrek aan zakelijke mogelijkheden, volop hand- en spandiensten verleend voor allerlei publieksprojecten.

We zijn blij met onze grote groep van 103 vrijwilligers. Ze zijn voornamelijk werkzaam in de museumwinkel en bij de infobalie, en daarnaast op verschillende afdelingen in het museum. Voor het werken met vrijwilligers heeft de organisatie FM|PH een professioneel vrijwilligersbeleid.

In 2021 waren 7 uitzendkrachten werkzaam voor het Fries Museum.

In 2017-2020 waren er jaarlijks gemiddeld 46 stagiairs werkzaam in onze organisatie. Ze kwamen uit diverse opleidingsrichtingen en -instituten op mbo-, hbo- en universitair niveau. Door de coronabeperkingen waren het er in 2021 minder maar was het toch mogelijk om 28 studenten een waardevolle stageplaats en praktijkervaring te bieden. De samenwerking vond plaats conform het vastgestelde stagebeleid.

3.3.10 VERBONDEN PARTIJEN

Aan Stichting Fries Museum zijn de volgende partijen verbonden:

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Mata Hari

Vereniging van Eigenaars "Wilhelminaplein parkeren, wonen, winkels en museum"

Voor een overzicht van transacties die hebben plaatsgevonden tussen Stichting Prinsessehof en de gelieerde stichtingen wordt verwezen naar hoofdstuk 5.8 van de jaarrekening.

3.3.11 SAMENWERKING

Het Fries Museum werkt op alle terreinen samen met lokale, regionale, noordelijke, nationale en internationale partners. Die zijn op de betreffende plekken in dit bestuursverslag vermeld.

Het Fries Museum is aangesloten bij de Museumpas van de Museumfederatie Fryslân (MFF). Medewerkers en vrijwilligers

van bij de MFF aangesloten musea kunnen daarmee gratis musea in Fryslân bezoeken. Ook de medewerkers en vrijwilligers van Keramiekmuseum Prinsessehof kunnen op verzoek deze Museumpas ontvangen. Deze pas geldt naast de landelijke Museumkaart.

We namen deel aan de evaluatie van de herijking van de provinciale cultuursubsidies voor musea en voor de ondersteuning van beeldende kunst in Fryslân. Daarvoor was er afstemming met de zeven andere door de Provincie Fryslân gesubsidieerde musea en met Keunstwurk.

Zie verder ook 2.11.3.4 Partners in de context van de Code Diversiteit & Inclusie.

3.4 Financiële ontwikkelingen

3.4.1 JAARREKENING EN BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT

Namens de directeur-bestuurder is de jaarrekening over het boekjaar 2021 van stichting Fries Museum opgesteld. Na vaststelling door de directeur-bestuurder is de jaarrekening ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad heeft de accountant van HZG accountants & adviseurs opdracht gegeven de jaarrekening te controleren. De accountant heeft de controle uitgevoerd en de jaarrekening van een goedkeurende verklaring en een bijhorend verslag voorzien. Mede op grond van die controleverklaring en het bijbehorende verslag van de accountant heeft ook de raad van toezicht de jaarrekening goedgekeurd.

De bestemming van het exploitatieresultaat is zichtbaar in de balans (6.1.2 en toelichting 6.5.2) en in 7.1 Resultaatbestemming 2021 (geen onderdeel van de jaarrekening 2021).

3.4.2 RESULTATEN

Het financiële resultaat van 2021 vóór resultaatbestemming is -/- € 920.543 (negatief). Na de resultaten van € 1.597.213 (positief) in 2020 en -/- € 1.481.866 (negatief) in 2019 betekent dit opnieuw een forse amplitude in het resultaat, zij het minder groot dan het *worst case scenario* van -/- € 1.900.000 dat in het bestuursverslag van 2020 werd genoemd. Dat het resultaat in verhouding tot het tekort aan bezoekersinkomsten nog meevalt, is te danken aan coronasteun, kostenbeheersing en aan een relatief goed najaar. Het resultaat bestaat voor -/- € 871.000 uit in 2020 betaalde bedragen, die waren opgenomen in de bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024. De overige -/- € 49.543 van het negatieve resultaat kan worden gedekt vanuit de daartoe aangelegde bestemmingsreserve COVID-19 2021.

Hieronder volgt een toelichting op de voornaamste afwijkingen t.o.v. de begroting:

3.4.2.1 Baten

Directe opbrengsten

De entreegerelateerde inkomsten zijn € 899.456 lager dan begroot. Dit is het gevolg van de lagere bezoekersaantallen in verband met de gedwongen sluitingen en beperkingen naar aanleiding van COVID-19.

Onder entreegerelateerde inkomsten vallen ook de inkomsten gegenereerd uit rondleidingen, cursussen, lezingen, evenementen, zaalhuur en winkelverkoop.

Indirecte opbrengsten

Onder indirecte opbrengsten valt onder andere de doorbelasting van verrichte diensten aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof. Werknemers op de loonlijst van stichting Fries Museum verrichten ook werkzaamheden voor Keramiekmuseum Prinsessehof. Dit geldt andersom ook. In de jaarrekening wordt dit inzichtelijk gemaakt onder doorbelasting verrichte diensten Keramiekmuseum Prinsessehof. De doorbelasting is in 2021 € 759.030 en staat dus direct in relatie tot de salariskosten.

Overige bijdragen

In de basisbegroting worden deels bijdragen van fondsen, stichtingen en andere partijen voor tentoonstellingen, aankopen en restauraties opgenomen. Deze bijdragen worden gebruikt voor het realiseren van tentoonstellingen, aankopen of restauraties. Tegenover deze bijdragen staan kosten. In de toelichting op de exploitatierekening worden deze bijdragen aangegeven.

In 2021 zijn daarnaast bijdragen ontvangen ter compensatie van inkomstenderiving door de coronacrisis:	€
Subsidie o.g.v. Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector COVID-19 (RAOCCC) I	162.300
Subsidie o.g.v. Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector COVID-19 (RAOCCC) II	57.600
Noodsteun Gemeente Leeuwarden	150.000
Noodsteun vfonds ten behoeve van het Fries Verzetsmuseum	57.500
Noodsteun Ministerie van VWS ten behoeve van het Fries Verzetsmuseum	57.500
Kickstart Cultuurfonds project "Minder bezoekers voor Haute Bordure" i.v.m. COVID-19	78.460
Totale coronasteun 2021	563.360

3.4.2.2 Lasten

Dit zijn de lasten met een afwijking van 20% of meer:

Salarissen en sociale lasten (-3%)

De lagere lasten voor salarissen en sociale lasten hebben als oorzaak een lagere cao-stijging dan verwacht.

Personele lasten: inhuur (-27%)

De lagere lasten van inhuur van personeel hebben als oorzaak de tijdelijke sluiting wegens COVID-19.

Bestuurskosten (-43%)

Onder bestuurskosten vallen de directiekosten, die door COVID-19 minder zijn dan begroot.

Aankopen collectie (+83%)

De kosten voor aankopen van collectie liggen hoger dan begroot door aankopen die uit eigen middelen zijn gefinancierd. Tegenover de extra kosten voor aankopen van de bijdrage van het Mondriaan Fonds staan extra baten.

Publicaties

De kosten voor publicaties waren voor 2021 niet apart begroot. Tegenover deze kosten staan baten door de verkoop van de publicaties.

Projecten/tentoonstellingen (-17%)

De kosten voor tentoonstellingen en andere projecten zijn lager dan begroot door de tijdelijke sluiting van het museum door COVID-19.

Educatie (+23%)

De kosten voor educatie liggen hoger dan begroot doordat er wegens de coronacrisis extra is geïnvesteerd in educatieve projecten om de verbinding met het onderwijs te behouden.

Activiteiten (-23%)

Door de gedwongen sluitingen en beperkingen konden er minder activiteiten plaatsvinden.

Publieksbegeleiding (-42%)

Lagere kosten voor publieksbegeleiding zijn ontstaan door lagere bezoekersaantallen.

Entree (-55%)

Door de sluiting van het museum door COVID-19 zijn er veel minder museumkaarten verkocht dan begroot.

Inkoop (-18%)

Door de gedwongen sluiting van het museum was automatisch ook de museumwinkel gesloten. Voor de gesloten winkel is er minder ingekocht.

Zie de afzonderlijke posten in de jaarrekening voor verdere toelichting.

3.4.2.3 Eigen inkomsten

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

$$\frac{\text{totaal eigen inkomsten}}{\text{totaal structurele subsidies}}$$

Het percentage eigen inkomsten van het Fries Museum voor 2021 is 51% (2020: 60%).

3.4.2.4 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De ontvangen aanvullende coronasteun op grond van de Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector CVODI-19 (RAOCCC) voor de eerste helft van het jaar en voor het derde kwartaal is voornamelijk aangewend om de lagere publieksinkomsten op te vangen die het gevolg waren van de gedwongen sluitingen en beperkingen. De bijdrage heeft het museum in staat gesteld de continuïteit te waarborgen op alle gebieden van de organisatie en het beleidsplan FIERDER 2021-2024 uit te voeren zoals voorzien. Hetzelfde geldt voor de coronasteun van het fonds en het Ministerie van VWS (specifiek voor het Fries Verzetsmuseum) en het Kickstart Cultuurfonds (specifiek voor *Haute Bordure*). De gemeente Leeuwarden kende naast coronasteun ook een korting op de Onroerende Zaakbelasting (OZB) toe.

De invloed op de inhoudelijke activiteiten is beschreven bij de kernactiviteiten en de verantwoording BIS-subsidie regionale musea.

3.4.3 FINANCIËLE POSITIE

3.4.3.1 Eigen vermogen

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2021 is € 3.550.793 en bestaat uit een Algemene Reserve van € 1.222.064, een Provinciale Reserve van € 6.613 en bestemmingsreserves van € 2.322.116.

De reserves van stichting Fries Museum zijn vrij besteedbaar.

3.4.3.2 Toestand op balansdatum

De liquiditeit beschrijft in hoeverre het Fries Museum in staat is om aan de betalingsverplichtingen te voldoen. Liquiditeit wordt gemeten aan de hand van de current ratio:

$$\frac{\text{vlottende activa} + \text{liquide middelen}}{\text{kort vreemd vermogen}}$$

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2021 bedraagt de liquiditeit 5,38 (2020: 6,51). Dit is als gezond te kwalificeren.

De solvabiliteit beschrijft in hoeverre het Fries Museum in staat is om op korte en lange termijn aan zijn schulden te voldoen. Solvabiliteit wordt berekend als:

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totale vermogen}} \cdot 100\%$$

De norm is een solvabiliteit boven 25%. Einde 2021 bedraagt de solvabiliteit 56% (2020: 63%). Dit is als goed te kwalificeren.

3.4.3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

Het Fries Museum maakt gebruik van een betaalrekening en een spaarrekening. Er zijn verder geen beleggingsproducten.

De twee A-tentoonstellingen per jaar vormen de grootste financieringsbehoefte, omdat er geen provinciale budgetsubsidie overblijft voor de publiekstaak (personeel + materieel budget) als de vaste lasten van de bedrijfs- en collectietaak zijn betaald. Alle tentoonstellingen en het benodigde personeel worden gefinancierd door een combinatie van publieksinkomsten en fondsen. Eenmalig kon de najaarstentoonstelling 2021 opgetild worden naar het niveau van de A+-tentoonstelling *Icons* (materieel budget: € 970.000) dankzij een bijdrage van de Provincie Fryslân uit 2020. De samenwerking met het Nationale Blockbusterfonds was waardevol omwille van de ticketafname door de VriendenLoterij. Met het regionale blockbusterfonds kon geen samenwerking bereikt worden, omdat het fonds het risico van het museum vergroot door de werking met een lening, in plaats van met een garantstelling én een ticketafname zoals het Nationale Blockbusterfonds, die het risico verkleinen. Omdat het Fries Museum wel rekening hield met die regionale samenwerking, zijn voor 2022-2024 die gemiste inkomsten gedekt door de eigen bestemmingsreserve Tentoonstellingen te verhogen.

Voor de twee A-tentoonstellingen per jaar in 2022-2026 is er financieringsbehoefte van € 100.000 per tentoonstelling bovenop de reeds ambitieuze maar niettemin realistische doelstellingen van fondsenwerving en publieksinkomsten. Het Fries Museum probeert dit op te lossen door zeer kostenbewust en duurzaam te ontwerpen en door zoveel mogelijk zelf te produceren. Die mogelijkheden zijn evenwel begrensd door de beperkte beschikbare capaciteit.

In het bidboek GRUTSK 2021-2024 had het Fries Museum aangegeven dat het met jaarlijks € 1.500.000 extra eigen inkomsten, een extra bijdrage van € 850.000 van de Provincie Fryslân en van € 150.000 van de gemeente Leeuwarden, op het niveau van 2016-2019 en van het Groninger Museum en het Drents Museum (die elk ruim € 2.000.000 meer subsidie ontvangen) zou kunnen blijven functioneren, met elke twee jaar een A++ tentoonstelling zoals *Alma-Tadema* (2016) en

Escher op reis (2019). Van die propositie is voor 2021-2024 enkel een jaarlijkse bijdrage van € 100.000 van de gemeente Leeuwarden (Economische Zaken) gerealiseerd, ten goede van de A-tentoonstellingen. Als het Fries Museum voor 2025-2028 alsnog op dat niveau wordt gebracht, kan de eerstvolgende A++ tentoonstelling plaatsvinden in 2028.

Omwille van geldgebrek – er is onvoldoende exploitatiebudget om de vaste opstellingen af te schrijven – en tijdgebrek is een nieuwe vaste opstelling (*Ferhaal Fan Fryslân*) uitgesteld van 2023 tot 2028, als duidelijk is op welk niveau het Fries Museum vanaf 2025 kan functioneren. Hetzelfde geldt voor een herinrichting van begane grond, inclusief de winkel en de horeca. Van meer ambitieuze plannen is definitief afgezien.

Een financieringsbehoefte op langere termijn is de vervanging van grote gebouwdelen zoals het dak en de gevels, die te verwachten zijn na de periode 2020-2039 van het huidige MeerJaren OnderhoudsPlan (MJOP), en die op basis van de huidige budgetsubsidie niet passen in de bijhorende voorziening. Dat komt omdat de budgetsubsidie vanaf 2013 niet is aangepast aan de exploitatie- en financieringsbehoeften met betrekking tot de huisvesting van het nieuwe Fries Museum. Deze financieringsbehoefte is in 2021 ingebracht in een bestuurlijk overleg met de Provincie Fryslân.

Duurzame investeringen in andere projecten, zoals het *Fries Museum op paad*, de ontwikkeling van de organisatie of de sterkere digitale samenwerking, financieren we op basis van bestemmingsreserves, aangevuld met fondsen (waarvan het risico is gedekt door de Algemene Reserve), dus volledig op basis van reeds aanwezig kapitaal. Eventuele positieve financiële resultaten dankzij terugverdieneffecten of kostenbesparingen komen ten goede van volgende investeringen. Deze werkwijze zorgt ook voor een gezonde liquiditeit.

3.5 Risico's en risicobeheersing

3.5.1 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

3.5.1.1 Integrale risicoanalyse

In 2017 heeft de organisatie FM|PH een integrale risicoanalyse uitgevoerd. De belangrijkste niet-financiële risico's met betrekking tot het Fries Museum zijn:

1. sociale ontwikkelingen, veranderende behoeften, groter aanbod door meer vrije tijd, meer concurrentie;
2. minder schoolbezoeken door demografische of andere externe ontwikkelingen, waardoor prestatieafspraken niet worden gehaald;
3. reputatie- of imagoschade: hoge bomen vangen veel wind, weinig draagvlak in een regio met verder vooral kleine, semi-professionele musea en andere culturele organisaties;
4. onrust door onzekerheid bij medewerkers met tijdelijke contracten of tijdelijke urenuitbreidingen, door onzekerheid over de financiering vanaf 2024;
5. minder resultaten door inefficiëntie en negatieve energie omdat processen niet, onvoldoende of onvolledig zijn vormgegeven, gedocumenteerd, geïmplementeerd of geborgd;
6. verlies van kennis door medewerkers die de organisatie verlaten, ook bij natuurlijk verloop;
7. in de grote flexibele schil is er weinig borging van kennis en ervaring, kwetsbaarheid bij cruciale functies;
8. verlies van informatie of uitschakeling van IT-systemen en -software (internet, netwerk en computers, e-mail en telefonie, boekhouding en personeelsadministratie, collectiemanagement, activiteitenplanning) door hacking, virus, spyware of fishing, al dan niet versterkt door onduidelijke afspraken en monitoring van de ICT-leveranciers. (Dit is het belangrijkste openstaande aandachtspunt in de management letter.)

Sinds 2017 zijn nog een aantal andere risico's onderkend:

9. Medewerkers hebben vaak een individuele functie, waardoor ze niet makkelijk vervangbaar zijn. Dit geldt in hoge mate voor de functies van de conservatoren, waarbij vakkennis, specifieke kennis over de collectie en zijn achtergronden en een vitaal netwerk van groot belang zijn, maar een lange leercurve vereisen;
10. De collectie is verzekerd op basis van een *premier risque* van slechts € 1 miljoen. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
11. De ernst en de duur van opgelegde beperkingen omwille van COVID-19. Een bijhorend risico is dat de beoogde activiteiten in 2021-2024 door de veranderde omstandigheden niet meer nuttig of voldoende zijn om de strategische doelen te halen. Te denken valt aan de voorgenomen programmering in de herfst en winter, terwijl het museum in die periode al tweemaal gedwongen gesloten was;
12. Door het gebrek aan budgetsubsidie voor het publieksprogramma is fondsenwerving cruciaal. Dit heeft als gevolg de financiering van die plannen langer duurt. Het risico is dat er te laat duidelijkheid is of het project kan doorgaan, waardoor er onvoldoende tijd is voor een andere optie.

Naast de integrale risicoanalyse wordt jaarlijks de frauderisicoanalyse bijgewerkt.

3.5.1.2 Financiële risico's en onzekerheden

De belangrijkste financiële risico's vormen de basis voor het benodigde weerstandsvermogen. De door het Fries Museum in 2015 opgestelde analyse van het benodigde weerstandsvermogen kreeg in november 2021 een jaarlijkse herijking, besproken met de externe accountant en de commissie Audit & Financiën en goedgekeurd door de raad van toezicht op 16 december 2021. In verhouding tot het benodigde weerstandsvermogen ligt de Algemene Reserve einde 2021 op 75% van het gewenste niveau.

De berekening van het benodigde weerstandsvermogen per risico gebeurt op basis van de formule

$$\frac{\text{kans [\%]} \cdot \text{gevolg[€]}}{100 \cdot \text{impacttermijn [jaren]}}$$

Dit zijn de belangrijkste financiële risico's:

13. Tegenvallende publieksinkomsten, inkomsten uit winkel en inkomsten uit horeca.
Uitgangspunt is een bedrag van € 1.837.000 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 197.000 is;
14. Wijziging/wegvallen van overheidssubsidies, afhankelijkheid van overheden als de belangrijkste financiers, risico op veranderend cultuurbeleid, herverdeling van middelen, niet realiseren van prestatieafspraken mogelijk van invloed op subsidie en toelating reservevorming
Uitgangspunt is een bedrag van € 3.250.000 aan jaarlijkse subsidies dat wordt ontvangen van de Provincie Fryslân, het ministerie van OCW en de gemeente Leeuwarden. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 200.000 is;
15. Risico op langdurige ziekte, zwangerschap en mantelzorg.
Uitgangspunt is een bedrag van € 2.600.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 325.000 is;
16. Tegenvallende inkomsten voor tentoonstellingen en publicaties.
Uitgangspunt is een gemiddeld bedrag aan fondsenwerving van € 700.000 per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 325.000 is;
17. Tegenvallende gebouwgerelateerde kosten.
Uitgangspunt is een bedrag van € 400.000 aan gebouw-gerelateerde kosten per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 80.000 is;
18. Overige organisatie/bedrijfskosten.
Uitgangsbedrag is een bedrag van € 668.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 247.000 is;
19. Reserve cao afspraken
Uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 2.600.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 104.000 is.
20. Fiscaliteiten
Voor fiscale risico's is een bedrag van € 50.000 opgenomen

Het risico van gemiste publieksinkomsten door gedwongen sluitingen en beperkingen omwille van COVID-19 gaat over publieksinkomsten. Dit risico is het gedekt door de Algemene Reserve onder 'tegenvallende publieksinkomsten'. Daarnaast heeft alvast het Ministerie van OCW ook al nieuwe coronasteun bekendgemaakt.

De Provincie Fryslân beschikt op dit moment niet over de budgetten om de subsidie van de acht door de provincie gesubsidieerde musea structureel te borgen. De Provincie Fryslân moet daarnaast vanaf 2025 besparen, cultuur is geen provinciale kerntaak en in 2020 bleek er bereidheid bij zowel de adviescommissie Musea als bij Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten om de budgetsubsidie van de drie andere provinciale musea te korten of zelfs te schrappen, ongeacht het rentmeesterschap dat nodig is voor erfgoedbeheer en het feit dat de provinciale subsidies volledig opgaan aan de bedrijfs- en collectietaak en helemaal niet aan de publiekstaak. Dat dit het Fries Museum niet overkwam, is enkel te danken aan de opname in de nationale regeling BIS regionale musea. In de bezwaarprocedure van het Natuurmuseum Fryslân tegen zijn subsidiebeschikking voor 2021-2024 heeft het echter kunnen aantonen dat de subsidie door het Ministerie van OCW aan het Fries Museum geen bescherming van de basissubsidie van het Fries Museum betekent. Immers, de enige eis van het Ministerie van OCW is dat zijn bijdrage wordt besteed aan een extra activiteiten. Theoretisch is er zelfs meer extra als er minder in de basis wordt gefinancierd. Omdat echter de provinciale subsidie volledig opgaat aan vaste lasten (bedrijfs- en collectietaak), vallen er al helemaal geen activiteiten te verschuiven tussen de provinciale en de nationale subsidie. Een lagere provinciale subsidie zet daardoor een neerwaartse spiraal in gang van steeds meer benodigde eigen middelen voor de bedrijfs- en collectietaak, steeds minder eigen middelen voor een aantrekkelijk publieksprogramma en steeds minder eigen inkomsten.

Aandachtspunt blijft verder dat de kosten door loon- en prijsstijging toenemen met minstens € 100.000 per jaar. Omdat de subsidie maar 49% van de inkomsten is, lost de indexering van de subsidies dit maar voor de helft op. De organisatie zal de lasten moeten verlagen of de baten verhogen om de resterende € 50.000 te dekken.

3.5.2 RISICOBEREIDHEID

3.5.2.1 Niet-financiële risico's

Doordat processen goed zijn geborgd (risico 5), is er in de organisatie ruimte om risico's te bespreken en te nemen.

We zijn nog steeds bereid in het najaar een A-tentoonstelling te bouwen (risico 11), omdat de tentoonstelling telkens vijf maanden staat. Daardoor hebben we bij de heropening meteen weer iets te bieden. Geen tentoonstelling maken zou een groter risico vormen.

Een risico dat niet voorkomt in de lijst, is dat de collectie breekbaar is. Dat komt omdat er erg zorgvuldig met de collectie wordt omgegaan, waardoor de kans op schade uiterst klein is.

3.5.2.2 Financiële risico's

Dankzij de structurele kostenbeheersing en door de Algemene Reserve hanteert het Fries Museum in 2021-2024 een berekende grotere risicobereidheid ten aanzien van de publieksinkomsten, waarmee noodzakelijk budget voor de publiekstaak wordt gecreëerd.

We blijven bereid dit risico te lopen, omdat de ervaring van 2020-2021 heeft geleerd dat we door kostenbesparing, de Algemene Reserve en waarschijnlijke extra coronasteun dit risico kunnen blijven afdekken. De aangekondigde coulance door de subsidiegevers leidt er daarnaast toe dat we ons in de activiteiten iets meer kunnen toelagen op kwalitatieve resultaten, zoals een meer divers publieksbereik, in plaats van louter aantallen te realiseren, hoewel hoge bezoekerscijfers wel nodig zijn om voldoende inkomsten te genereren en wenselijk zijn om bij te dragen aan onze financieringsbehoeften.

3.5.3 MAATREGELEN TER BEHEERSING VAN DE VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

3.5.3.1 Beheersing van niet-financiële risico's

De belangrijkste risico's zijn in 2021 op de volgende manier beheerd:

1. Het Fries Museum probeert met bijzondere en tegelijk laagdrempelige A-tentoonstellingen en aansprekende marketing op te vallen in het rijke vrijetijdsaanbod;
2. We versterken het schoolbezoek ondanks het krimpende leerlingenaantal in de regio door het aanbod te verbreden naar verschillende leeftijden en soorten onderwijs. In 2021 is het aanbod voor mbo onderwijs, in Fryslân veruit de grootste groep studenten, versterkt;
3. We stellen ons als organisatie FM|PH ten opzichte van onze lokale en regionale collega's dienstbaar op met betrekking tot bruiklenen en kennisdeling. We luisteren naar behoeften en kijken wat we kunnen betekenen. Voor collectiebeheer doen we dat vanuit het KSF;
4. We werkten met onze partner Keramiekmuseum Prinsessehof voor 2021-2024 met een gezamenlijke scenario planning. Op basis daarvan konden we medewerkers alvast vier jaar zekerheid bieden. Vanaf 2022 maken we opnieuw gezamenlijke scenario's voor 2025-2028;
5. We hebben steeds meer processen gedefinieerd, geïmplementeerd en gemonitord. De volgende stap is een sterkere integratie van verschillende processen tot een samenhangend systeem, en de verbinding met onze omgeving (zie risico 3), 'in de keten'. Een voorbeeld van zo'n systeemverbetering is het planningssysteem YesPlan, dat we in 2021 implementeerden. De definitieve collectieprocessen volgens de internationale standaard SPECTRUM zijn eveneens bijna voltooid. Door de komst van de coördinator Publicaties zijn die projecten sterker onder controle. Nog te verbeteren is de beheersing van projecten die geen tentoonstellingen of publicaties zijn. Dit proces wordt in 2022 vastgesteld;
6. We hebben kennisverlies door de wissel van de conservator Moderne & Hedendaagse Kunst vermeden door proactief te kiezen voor Judith Spijksma, die onze collectie al kende. Steeds meer inhoudelijke documentatie is gedigitaliseerd, doorzoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem;
7. Sinds 2021 zijn een aantal voorheen tijdelijke medewerkers vast in dienst gekomen. Cruciale werkzaamheden borgen we altijd in of via een verbinding met de vaste kern;
8. Uit de mondelinge contacten met onze ICT-partner Tresoar weten we dat onze IT-infrastructuur dagelijks wordt aangevallen maar dat er allerlei gepaste maatregelen worden genomen zodat die aanvallen geen schade berokkenen. Bij onze afdeling Finance & Control is phishing dagelijks kost. Hier voorkomen we schade door goed op te letten en opdrachten steeds mondeling of telefonisch bij het bestuur te verifiëren;
9. Dankzij de scenario planning voor 2021-2024 hebben we op een aantal cruciale functies, zoals de registrar en de medewerker Publieksinformatie, een dubbele bezetting kunnen aanhouden. Verder proberen we andere collega's bij individuele functies te betrekken, zodat er in de organisatie in ieder geval iemand anders op de hoogte is. De

conservatoren wisselen de belangrijkste kwesties onderling uit in het conservatorenoverleg. Een aantal functies, zoals managementfuncties, zijn niet te ontdebellen. Kennisdeling vindt dan alsnog plaats via het MT, functionele of bilaterale overleggen;

10. We werken met onze belangrijkste bruikleengevers aan beheersovereenkomsten naar het model van de rijkscollectie (zonder verzekering, want onvervangbaar, maar met een restauratiefonds). Daardoor zullen onduidelijkheden over de omgang met schade en verlies verdwijnen. Afsproken is dat de uitwerking plaatsvindt in 2022. Voor externe collectiemobiliteit blijven we werken met een verzekering. We zijn op zoek naar een overkoepelende financiering voor die verzekering, zodat individuele Friese instellingen de voor hen vaak hoge premies niet hoeven te betalen;
11. Op verschillende plekken in dit bestuursverslag is aangegeven hoe we in 2021 zijn omgegaan met de onzekerheden van COVID-19;
12. We voorkomen laattijdige voorbereiding van noodzakelijke alternatieven voor uitgestelde grote internationale tentoonstellingen door te werken met vooraf gedefinieerde GO/NO GO -deadlines en met voldoende plannen voor meer kleinschalige of schaalbare projecten. Een voorbeeld hiervan is de beslissing in 2021 om in het voorjaar van 2025 weer een relatief goedkopere tentoonstelling van het Fries Verzetsmuseum te maken, zodat een late beslissing over de budgetsubsidie 2025-2028 ons geen parten speelt in de programmering.

3.5.3.2 Strategie bij tegenvallende inkomsten

Het eigen vermogen, de waarde van bezittingen verminderd met de waarde van alle schulden, is de buffer van een organisatie om financiële risico's af te dekken. Voor stichting Fries Museum zijn de risico's die de organisatie loopt in beeld gebracht om zodoende de hoogte van het noodzakelijke eigen vermogen te kunnen bepalen. Daarbij is rekening gehouden met de kans, impact en effect in jaren van ieder risico. Belangrijke risico's zijn de subsidie inkomsten, risico's met betrekking tot het gebouw en risico's met betrekking tot de kwaliteit van het museale product, ziekte en zwangerschap en de aantrekkingskracht op het publiek.

Het Fries Museum heeft voortdurend oog voor het financiële jaarresultaat. Dat resultaat streeft steeds naar voldoende inkomsten om de uitgaven te dekken, tenzij investeringen andere keuzes noodzakelijk of wenselijk maken. In dat geval handelt het bestuur slechts na akkoord van de raad van toezicht.

Beheersinstrumenten voor de uitgaven zijn realistische en geaccordeerde begrotingen voor lijnwerkzaamheden en projecten, fraudeanalyse met fraudewerende maatregelen, periodieke managementrapportages en overleg met projectleiders, en strikt uitgewerkte financiële procedures voor betalingen door middel van functiescheidingen tussen budgethouders voor lijn- en projectactiviteiten, beoordelaars, boekhouding en controle door de financiële administratie en de bestuurder-directeur als uiteindelijke uitvoerder van de betaling, die op haar beurt door de controller wordt gereviseerd.

De strategie van het Fries Museum wat betreft tegenvallende bezoekersinkomsten is om die situatie vooral te vermijden. Inkomsten worden daarom behoudend begroot. Mogelijkheden om in de loop van een jaar uitgaven te beperken zonder de kwaliteit (een negatief resultaat) erger te maken, zijn immers beperkt. Deze strategie heeft steeds haar deugdelijkheid bewezen, zodat ondanks tegenvallende bezoekerscijfers de begrote inkomsten toch werden gehaald.

Het grootste risico wat betreft inkomsten is de vermindering of beëindiging van de bijdrage van de Provincie Fryslân, zoals in 2020 het Fries Landbouwmuseum, het Natuurmuseum Fryslân en het Fries Scheepvaartmuseum overkwam. De Provincie Fryslân voert in 2021-2024 jaarlijks een indexerings van de subsidie door. Beperkte vermindering van bijdragen vangt de organisatie op door middel van maximaal gebruik te maken van een flexibele schil en van scenario planning, zodat de organisatie als nodig tijdelijke contracten zonder vervolg kan beëindigen. Bij een vermindering vanaf 10% is een reorganisatie onvermijdelijk.

De financiële risico's van projecten worden beheerd dankzij een in de tijd gefaseerde risicobeheersing. Daarbij is er een splitsing tussen enerzijds de risicobeheersing met betrekking tot kosten (kosteninschatting, en -beheersing) bij de projectgroep, onder leiding van de projectleider, en anderzijds de risicobeheersing met betrekking tot de baten door de vroegtijdige schatting van potentiële fondsen door relatie manager, door hoogstaande fondsenplannen en door het bestuur als opdrachtgever, gedekt via de Algemene Reserve.

3.5.4 GEMATERIALISEERDE VOORNAAMSTE RISICO'S IN HET BOEKJAAR

3.5.4.1 Gematerialiseerde niet-financiële risico's

De volgende niet-financiële risico's hebben zich in 2021 voorgedaan:

- Het belangrijkste risico met bijhorende onzekerheden in 2021 was vanuit de gevolgen van COVID-19 (risico 11). Dit heeft geleid tot een beperking van de capaciteit tot 23% en het verbod op allerlei activiteiten, met niet-gerealiseerde aantallen bezoekers en onderwijsbezoekers tot gevolg.

- Onherstelbaar kennisverlies (risico 6) dreigde door het vertrek van de conservator Oude Kunst na 2025. Daarom is besloten om in 2021-2025 te werken met een junior conservator Oude kunst, die geleidelijk de kennis van de huidige conservator assimileert.
- Door een besluit te nemen over de programmering van de A-tentoonstellingen in 2025 hebben we voorkomen dat we lange tijd onduidelijkheid zouden hebben over wat we dat jaar zouden kunnen organiseren (risico 12). Zodoende winnen we tijd voor de beslissingen over de programmering van 2026-2028. Het uitstellen van de herinrichting van de begane grond en van de nieuwe vaste opstelling naar 2028 loste een gelijkaardig risico op.

3.5.4.2 Gematerialiseerde financiële risico's

De volgende financiële risico's hebben zich in 2021 voorgedaan:

- Er werden door coronabeperkingen € 940.960 minder publieksinkomsten (risico13) gerealiseerd dan begroot;
- Er zijn geen inkomsten van het regionale blockbusterfonds gerealiseerd. In 2021 is dit in de exploitatie opgelost. Om deze gemiste inkomsten in 2022-2024 op te vangen, is de bestemmingsreserve Tentoonstellingen verhoogd.
- Op basis van de nieuwe cao-afspraken in december (risico 19) kregen medewerkers een eenmalige uitkering van € 1.000 naar rato van dienstverband.

Deze risico's konden in 2021 dankzij kostenbesparing, dankzij coronasteun en dankzij de bestemmingsreserve COVID-19 2021 worden gedekt. De in 2020 door COVID-19 aangetaste Algemene Reserve bleef daardoor in 2021 ongewijzigd.

Bij de jaarlijkse update van het benodigde weerstandsvermogen is gebleken dat enkele risico's zijn verschoven maar dat het benodigde bedrag nagenoeg gelijk is gebleven. Omdat de Algemene Reserve niet verder is aangetast, is de continuïteit nooit in gevaar geweest.

3.5.5 AANGEBRACHTE C.Q. GEPLANDE VERBETERINGEN IN HET RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

In 2021 vond een training risicomanagement plaats voor managers en budgethouders (teamleiders, projectleiders) door de accountants. Centrale thema's waren het creëren van risicobewustzijn en van een gemeenschappelijk vocabularium, de bespreking van mogelijke risico's op verschillende niveaus in de organisatie en de verbetering van de kwaliteit van het risicomanagement. Door de training raakt het risicomanagement steeds beter en meer uniform verankerd in de hele organisatie. In 2022 voorzien we een vervolgtraining met nog meer medewerkers.

De integrale risicoanalyse uit 2017 is ingedeeld volgende de inhoudelijke aard van de risico's (financieel, personeel, collectie, ...). In 2022 zal dankzij de *lessons learned* tijdens de trainingen risicomanagement in 2021 een nieuwe integrale risicoanalyse worden opgesteld, die rekening houdt met de verschillende impact van strategische (keten, organisatie), tactische (afdeling) en operationele (individueel) risico's.

3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende primaire financiële instrumenten. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Derivaten worden niet gebruikt. Er is geen sprake van secundaire instrumenten.

Zoals al geschetst onder 2.7.3.3. Kasstromen en financieringsbehoeften vervullen de reserves, zowel de Algemene Reserve als de bestemmingsreserves, een cruciale rol in de bedrijfsvoering. Omdat we geen gebruik maken van andere financiële instrumenten, zoals leningen of beleggingen, vormen die geen bron van risico's.

3.7 Cultuur en gedrag

Hier volgt een interne beschrijving van onze bedrijfscultuur op basis van de 'Acht basis soft controls' van Muel Kaptein (KPMG, 2016) en van het model van Quinn & Cameron (2016). In het MT is in 2021 besproken of het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) in 2022 te combineren dan wel te vervangen is door een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, waarvan de extern begeleide analyse van onze bedrijfscultuur een onderdeel kan zijn. Een beslissing hierover volgt voorjaar 2022.

3.7.1 HELDERHEID

De kernwaarden van onze organisatie hebben we najaar 2019 met een werkgroep van medewerkers opgesteld. Ze zijn opgenomen in het beleidsplan FIERDER 2021-2024 en worden via de medewerkersbijeenkomsten gedeeld:

- Authentiek (eigenzinnig, geworteld, persoonlijk, verbindend, fris);

- Betrokken (actueel, samenwerkend, uitnodigend, toegankelijk, duurzaam);
- Dynamisch (gelaagd, verrassend, meerstemmig, innovatief, ondernemend);
- Onderscheidend (professioneel, onderzoekend, veeleisend, degelijk, rentmeesterlijk).

Dankzij een gedragscode en huisregels is helder wat wij als (on)gewenst beschouwen. Rondom ongewenst gedrag maken de vertrouwenspersonen tijdens medewerkersbijeenkomsten duidelijk dat de beoordeling aan de ontvanger is.

We zijn door die kernwaarden gericht op externe steun, het verwerven van middelen en groei, vanuit behaalde resultaten en nieuwe kansen. Tegelijk hebben we als erfgoedinstelling ook een behoudende kant, omdat de zorg voor de collectie cruciaal is. Die zorgvuldigheid geldt ook voor onze omgang met publiek middelen.

De samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur zijn expliciet gemaakt in het reglement van de raad van toezicht, het bestuursreglement en de procuratieregeling.

De werkzekerheid die we onze medewerkers tot en met 2024 konden bieden, had een positief effect op de rust en de motivatie tijdens de moeilijke coronatijd.

3.7.2 VOORBEELDGEDRAG

In onze organisatie is er respect voor elk individu en voor ieders professionaliteit, of dat nu denkwerk of uitvoering is. We zijn eerlijk, ethisch, integer en niemand is groter dan de club. We hebben geen verborgen agenda's, tenzij we om strategische redenen ontwikkelingen nog niet intern kunnen communiceren of omdat hun onzekerheid de helderheid zou bedreigen. Dit voorbeeldgedrag laten we expliciet en impliciet zien in activiteiten met de hele organisatie, zoals de Teams sessies met alle medewerkers en het medewerkersuitje.

Aandachtspunt is dat positief bedoeld gedrag niet altijd positief overkomt. Daarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor hoe gedrag wordt ervaren en als nodig gedrag daarop aan te passen.

3.7.3 BETROKKENHEID

We zijn een open organisatie waarin iedereen bijdraagt aan het gezamenlijke succes. Medewerkers worden betrokken bij de formulering van de missie en strategie, en er wordt samen gevierd. Uit ons regelmatige PAGO blijkt dat medewerkers in hoge mate en intrinsiek gemotiveerd zijn.

We zijn een aantrekkelijke organisatie om deel van uit te maken, te boordelen aan de ervaren medewerkers die in 2021 konden worden aangetrokken: de conservator Moderne & Hedendaagse Kunst en de coördinator Publicaties. Ook facilitaire medewerkers, vrijwilligers en stagiairs vinden we relatief makkelijk.

Bij vertrek van medewerkers vinden we een exitgesprek belangrijk. Behalve bij natuurlijk verloop vertrekken medewerkers vooral door kansen buiten onze organisatie. In sollicitatieprocedures is er volop aandacht voor interne kandidaten met ambitie. We gaan daarover steeds in gesprek, ook als de interne kandidaat niet geschikt is voor de openstaande functie.

Op 7 december, de Nationale Vrijwilligersdag, kregen alle vrijwilligers thuis een bedankkaart. In december ontvingen alle medewerkers, inclusief vrijwilligers en uitzendkrachten, een kerstcadeau. Voor dit cadeau werd via een landelijke organisator gebruik gemaakt van lokale bedrijven, ter ondersteuning tijdens de COVID-19 pandemie.

Over betrokkenheid schrijft de OR: "Met betrekking tot het contact met de achterban is de OR actief in het informeren en communiceren naar de organisatie over lopende en afgeronde zaken en wat er speelt in de organisatie. De OR ontwikkelt zich sterk en streeft ernaar zijn positie in de organisatie in de toekomst te verstevigen."

Als doorwinterde professionals trekken we soms te snel conclusies, bijvoorbeeld binnen het MT. Een ontwikkeltraject met het MT heeft geleid tot afspraken over roulerend voorzitterschap, (door)vragen en gezamenlijke afstemming.

3.7.4 UITVOERBAARHEID

Verzuim is laag (in 2021 4,38%), op het gevaar af dat onze intrinsiek gemotiveerde medewerkers te lang doorgaan, zodat uitval uiteindelijk ernstiger is. Daarom hebben we een expliciet preventiebeleid. Met de OR en het SMT houden we een vinger aan de pols.

We bereiken veel, wat sterk motiveert, we vervelen ons niet maar de druk is groot. Aandachtspunt is dat de laatste jaren veel is bereikt met extra middelen, die er niet meer zijn. We hebben dit geborgd in de scenario planning 2021-2024, waarbij programma en organisatie op elkaar zijn afgestemd. Niettemin vraagt de balans tussen enerzijds onze sterke intrinsieke

motivatie, ambities, stroom aan kansen, de hoeveelheid gelijktijdige projecten en heel wat *side projects* en anderzijds begrensde capaciteit en budgetten voortdurend aandacht.

3.7.5 BESPREEKBAARHEID

Er is in onze organisatie ruimte voor standpunten, emoties, dilemma's, bespreking van 'overtredingen', ook al is dat niet altijd makkelijk. Er zijn volop informele contacten, en dat creëert veiligheid. De omgang met en van medewerkers is een vast gesprekstema tussen OR en bestuur. We werken veel met teamcoaching. Het zorgt voor onderling inzicht, vertrouwen en bespreekbaarheid. In interne communicatie worden leidinggevendenden steeds expliciet aangeduid als aanspreekpunt.

Eigen aan onze matrixorganisatie is dat de lijnwerkzaamheden, de projectmatige samenwerking en de functionele overleggen waardevolle dwarsverbanden creëren maar ook met regelmaat schuren. Dat is bespreekbaar maar niet altijd (meteen) oplosbaar. Er is ook een inherente spanning tussen publiek en collectie, tussen experiment en veiligheid, tussen (inhoudelijke) creativiteit en (facilitaire) beheersbaarheid. Gelukkig is er een groeiend onderling begrip voor de de erg verschillende functies, taken en processen die in we als museum nodig hebben. We besteden bewust meer aandacht aan de afstemming vooraf, en de structurele ontwikkeling in functionels teams.

Een vraag die we in 2021 stelden, was: kan de analyse van onze bedrijfscultuur bijdragen aan onze waardecreatie? De conclusie in het MT was dat een analyse zonder goed kader kan overkomen als stiefmoederlijk of formalistisch en contraproductief. Daarom zijn we eerder geneigd om te gaan werken met een medewerkersbetrokkenheidonderzoek, dat een positieve impact impliceert.

3.7.6 TRANSPARANTIE

Dit jaarlijkse bestuursverslag bundelt de transparantie die eigen is aan onze operatie. We zijn duidelijk over wat is gelukt en wat niet. Interne communicatie vinden we heel belangrijk, zowel voor medewerkers in dienst als voor vrijwilligers, en is er nooit genoeg. Tijdens dit COVID-19 jaar waren er regelmatige e-mails en videoberichten aan alle medewerkers en vrijwilligers. Bij alle MT beslissingen denken we na over de communicatie en alle beslissingen worden via intranet gedeeld. Als bestuur tonen we grote transparantie richting de OR, omdat die basishouding van belang is voor de samenwerking aan onze organisatie.

Dit schrijft de OR: "Er is vanuit de directeur-bestuurder een proactieve houding naar de OR als het gaat om de informatievoorziening met betrekking tot beleidsplannen, -uitvoering en -verantwoording, waardoor de OR een serieuze gesprekspartner is van het bestuur."

We werken met heldere vacatureteksten op basis van uniform omschreven functiebeschrijvingen die extern worden gewaardeerd op basis van referentiefuncties van de Museum cao. Alle functies hebben een precieze plek binnen ons samenhangend functiegebouw. Er is in onze organisatie een spanningsveld tussen enerzijds ambities en kansen en anderzijds beschikbare middelen en capaciteit, maar daarover zijn we voortdurend met elkaar in gesprek. We zijn trots op wat we bereiken en dat vieren we met de hele organisatie. Het museum is expliciet over prijzen en kortingen, die ruim van tevoren worden vastgesteld en via de website worden gecommuniceerd.

3.7.7 AANSPREEKBAARHEID

Een basishouding van onze organisatie is dat we mogen leren uit onze fouten en dat er altijd ruimte is voor verbetering. Zo komen we tot duidelijkere of betere afspraken, waardoor de helderheid, de kwaliteit en het resultaat toeneemt. In die zin zien we zowel de management letter als het gastenboek als ontwikkelinstrumenten.

Fouten, incidenten en calamiteiten worden besproken en geanalyseerd. Met de ellebogen werken en politieke spelletjes worden niet getolereerd. De veiligheid van medewerkers bij het aanspreken is van belang. Daarbij hoort een juiste manier van aanspreken in het geval van spanningen tussen de lijn, projecten of verschillende functies, eigen aan een matrixorganisatie.

De vertrouwenspersonen hebben ons gemeld dat ze eenmaal zijn geraadpleegd door een medewerker. Via de OR gaan we na of er voldoende vertrouwen in de vertrouwenspersonen is, om te voorkomen dat er kwesties onbehandeld blijven.

Gastvrijheid staat centraal in onze omgang met het publiek. Omwille van de veiligheid en het comfort van alle bezoekers en de veiligheid van de collectie worden bezoekers aangesproken als dat nodig is. Onze beveiligers zijn daarvoor speciaal getraind.

3.7.8 HANDHAVING

Door de heldere afspraken, de open cultuur en de intrinsieke motivatie van medewerkers hebben we niet veel handhaving nodig. Als nodig, voeren we die formeel juist uit. Preventief wijzen we voortdurend op bestaande procedures en processen, gemaakt om de organisatie in goede banen te leiden. We proberen, bijvoorbeeld via de gesprekscyclus, positieve resultaten, ontwikkelingen en gedrag te waarderen. Individuele ontwikkeltrajecten zetten we in als er zich kansen en wensen voordoen, maar ook als het nodig is. Handhaving wordt niet overal in de organisatie op dezelfde manier ingevuld. Dit komt tot uiting in projectteams en functionele teams. De afstemming van de handhaving vindt plaats in het MT.

3.8 Toepassing en naleving gedragscodes

3.8.1 GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

De bestuurlijke organisatie van stichting Fries Museum werkt volgens het bestuur-toezicht model met een raad van toezicht en een bestuur, bestaande uit de directeur-bestuurder. De raad van toezicht is toezichthouder en toetst het algemene beleid en de strategie, volgt de uitvoering daarvan en keurt de door externe accountant gecontroleerde jaarrekening goed. Deze laatste wordt gepresenteerd in een meerjarenperspectief. De raad adviseert het bestuur en ondersteunt waar nodig bij het leggen en onderhouden van externe contacten. Ook keurt zij bijzondere investeringen en leningen goed en benoemt, beoordeelt en ontslaat het bestuur. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor alle aspecten van beleid, zowel inhoudelijk, financieel als organisatorisch.

De Governance Code Cultuur 2019 wordt volledig toegepast:

- De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te beheren. Dit blijkt uit het beleidsplan FIERDER 2021-2024, die de missie, doelstellingen en kerntaken (collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak) beschrijft, alsook de in deze jaarstukken besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur 2019 toe en licht toe hoe ze dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af. Deze paragraaf kan worden beschouwd als die 'pas toe én leg uit' voor de principes en 'pas toe óf leg uit' voor de aanbevelingen.
- Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Dit is verankerd in de statuten, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. Deze rolverdeling is onderwerp van de profielschets van de raad van toezicht, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Die verantwoordelijkheid is geformuleerd in de statuten, het bestuursreglement en vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder.
- Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. De omgang met middelen is vastgelegd in een procuratieregeling. Hoewel de zorgvuldige omgang met de mensen voor het bestuur vanzelf spreekt, is het ook een voortdurend aandachtspunt van de ondernemingsraad, die erover met het bestuur minstens viermaal per jaar in gesprek gaat. Tweemaal is daar ook een lid van de raad van toezicht bij aanwezig. In 2021 vonden deze overleggen deels fysiek en deels (hybride) via videoverbinding plaats. In het bestuursreglement is de rol van de controller opgenomen, die wordt vervuld door het hoofd Finance & Control.
- De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De uitvoering is uitgewerkt in het profiel van de raad van toezicht en het reglement van de raad van toezicht. Ter voorbereiding van de raadsvergaderingen geven de raadscommissie Organisatie & Remuneratie vorm aan de werkgeversrol, waarbij ook de rolverdeling tussen raad van toezicht en bestuur ter sprake komt, en de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De raad nam in 2021 afscheid van drie leden. Bij de werving van nieuwe leden maakt de raad van toezicht gebruik van een gepubliceerde procedure en een vooraf vastgestelde profielschets van de raad van toezicht. Bijkomend worden de Gedeputeerde Staten van Fryslân en het bestuur van het Fries Verzetsmuseum in de gelegenheid gesteld de kandidaten te horen. In juni 2021 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden, op 21 juni 2021 geleid door een externe begeleider van Cultuur+Ondernemen. De uitkomsten ervan zijn besproken door de raad van toezicht zelf maar ook tijdens een extra overleg tussen leden van de raad en het bestuur. Besloten is dat de raad voortaan uit zeven leden zal bestaan, waarvan twee nieuwe leden samen de commissie Kunst & Cultuur zullen vormen. Hiertoe heeft de profielschets van de raad van toezicht een update gekregen. Deze twee nieuwe leden worden begin 2022 geworven.

In het Verslag van de raad van toezicht voorafgaand aan dit bestuursverslag heeft de raad van toezicht zijn toezichtsfunctie gedurende 2021 nader toegelicht. Het bestuur constateert dat die uitvoering in lijn was met de Governance Code Cultuur 2019.

3.8.2 FAIR PRACTICE CODE

3.8.2.1 Solidariteit

Het Fries Museum is lid van de Museum cao, met uitzondering van onze aansluiting bij pensioenfonds ABP. We zijn een actief lid van de Museumvereniging, bijvoorbeeld op het vlak van Human Resources.

Het Fries Museum was één van de eerste musea om de regeling Kunstenaarshonoraria toe te passen omdat we dit niet meer dan billijk vinden. Kunstenaars en vormgevers krijgen een vergoeding voor de bruikleen van eigen werk dat niet een commercieel serieproduct is en voor de tijd die ze in projecten met het museum investeren. In 2021 waren deze kunstenaarshonoraria gedekt door specifieke bijdragen van het Mondriaan Fonds.

Uitzendkrachten (baliepersoneel) krijgen netto een gelijke verloning als medewerkers in dienst. Onze tarieven voor zzp'ers, zoals museumdocenten, liggen 88% boven de Museum cao, ruim boven de aanbeveling van 40-50%. Museumdocenten worden ook betrokken bij de ontwikkeling van ons beleid en van individuele programma's voor schoolgroepen en speciale doelgroepen. Tijdens de gedwongen sluitingen hebben we hen extra ingezet bij de ontwikkeling en de uitvoering van alternatieve activiteiten.

We zouden nog actiever onze kennis, contacten en middelen kunnen delen met kleinere organisaties, met name in onze regio. We vinden het belangrijk dat we dat doen op vraag van de ander, niet als gedwongen winkelnering. De volgende jaren willen we deze werking 'in de keten' verder ontwikkelen.

3.8.2.2 Transparantie

Dit onderwerp is uitgewerkt als 3.7.6 Transparantie onder 3.7 Cultuur en gedrag.

3.8.2.3 Vertrouwen

We hanteren een nultolerantie voor discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. We werken daarvoor ook bewust met een mannelijke en een vrouwelijke vertrouwenspersoon. Door coronabeperkingen zijn die niet tijdens medewerkersbijeenkomsten met de medewerkers in gesprek geweest. Dat willen we meteen na de coronabeperkingen weer oppakken, want wij vinden dat voorafgaand contact belangrijk voor vertrouwen in de vertrouwenspersonen. We gaan hen vanaf 2022 ook betrekken in een gesprek met het MT en de OR.

We zijn trots op onze zelfstandig werkende medewerkers en uitzendkrachten en onze betrokken vrijwilligers, stagiairs en zzp'ers. De jaarlijkse gesprekcycclus, met een functioneringsgesprek en (gecombineerde) planning- en beoordelingsgesprek(ken), vinden we belangrijk. Onderlinge functionele overleggen groeien in belang. Er zijn spanningen tussen verschillende werkzaamheden en verantwoordelijkheden van onze betrokken medewerkers, zoals publieksactiviteiten en beveiliging. Maar we gaan daarover met elkaar in gesprek vanuit het gemeenschappelijke doel en respect voor elkaars professionaliteit, en werken voortdurend aan betere afspraken vooraf, zodat spanningen in de uitvoering verminderen.

Waar enkele jaren geleden nieuwe medewerkers sporadisch onze organisatie binnenkwamen, is dat veel meer een continu proces geworden. Op basis van de ervaringen van nieuwe medewerkers hebben we in 2021 een praktisch programma voor nieuwe medewerkers uitgewerkt, naast alle formele zaken die we altijd al regeldden. Voortaan wordt een nieuwe medewerker ook gekoppeld aan een 'buddy' in het eigen team.

3.8.2.4 Diversiteit

Dit onderwerp is nader uitgewerkt onder 3.8.3 Code Diversiteit & Inclusie.

3.8.2.5 Duurzaamheid

We hebben dit jaar onderzocht wat de beste manier zou zijn om duurzaamheid integraal aan te pakken. In 2022 doen we een integrale analyse binnen het samenwerkingsverband van de Toerisme Alliantie Fryslân. Die nulmeting zal ons inzicht bieden in onze positie, van waaruit effectieve beleidskeuzes kunnen worden gemaakt. Want ongetwijfeld zijn we al ergens, en symbooldossiers zijn een valkuil. Het Kolleksjesintrum Fryslân is energieneutraal. Het museumgebouw is gasloos. Met de grotere externe opslag voor tentoonstellingsmateriaal kunnen we vanaf 2021 meer hergebruiken.

Het programma Ontwikkeling Organisatie 2021-2028 is de opvolger van ons Personeel- & Ontwikkelplan 2017-2024. Het programma bestaat uit verschillende projecten, zoals werken met niet-functiegerelateerde talenten van medewerkers en gerichte aandacht voor hun ontplooiing, al dan niet via een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Vooruitlopend hebben we in 2021

ons opleidingsbeleid daarop aangepast. Het MT en de OR hebben in 2021 de beleidslijnen van het programma vastgesteld. De OR neemt het project Vitaliteit voor zijn rekening. Ze organiseerden in 2021 een workshop gezonde voeding en deden alvast geslaagde experimenten met fruit in de kantoren. Een belangrijk project is kennisborging, zeker in het licht van het natuurlijke verloop in enkele cruciale functies de volgende jaren.

In 2022 starten we ook met de scenario planning voor de periode 2025-2028, in nauwe samenhang met Keramiekmuseum Prinsessehof. Die vooruitblik helpt ons om het ambitieniveau in overeenstemming te houden met het budget.

3.8.3 CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Het Fries Museum sluit zich volledig aan bij de Code Diversiteit & Inclusie, om als museum open te staan voor diversiteit, en inclusiever te opereren op alle terreinen van de vier P's: Programma, Publiek, Personeel en Partners. We nemen sinds 2020 deel aan *Musea Bekennen Kleur*, een platform waar musea diepgaand met elkaar in gesprek gaan over de vraag hoe we gezamenlijk diversiteit en inclusie gaan waarmaken. We hebben een werkgroep met medewerkers uit verschillende hoeken van de organisatie die onze visie en ons beleid formuleert, samenwerking zoekt en het beleid integreert in onze diensten en producten. Onze projectleider is tevens het bestuurslid van de stichting Museum Plus Bus met portefeuille inclusie geworden. Met checklists willen we blinde vlekken tijdig opsporen en beslissingen voorleggen aan testpanels. De komende jaren gaan we nog beter luisteren naar de maatschappij; naar de mensen die om welke reden dan ook een drempel ervaren. Onze missie is om ervoor te zorgen dat ook die mensen zich niet alleen welkom maar ook *thuis* voelen in het museum. Zo wordt het Fries Museum nog meer een museum van ons allemaal.

3.8.3.1 Programma

Tentoonstellingen

In het Fries Museum maken we gelaagde tentoonstellingen met ruimte voor persoonlijke verhalen, tentoonstellingen en presentaties die inspelen op de actualiteit en op problemen die op dit moment spelen.

Vrijheid Nu

Een voorbeeld is de vaste presentatie *Vrijheid Nu*, een nieuw onderdeel van het Fries Verzetsmuseum, dat ingaat op de persoonlijke vrijheden die we in Nederland vaak als vanzelfsprekend beschouwen, maar die nog altijd niet door iedereen worden gedeeld.

Haute Bordure

Met de tentoonstelling *Haute Bordure* lieten we zien dat borduren dé manier is om met jezelf te pronken. De geborduurde kledingstukken en accessoires behoorden voor een groot deel toe aan de rijkere, vaak witte bevolking. Daarom hebben we ervoor gekozen om juist in deze tentoonstelling stukken toe te voegen die uit andere lagen en groepen van de samenleving komen. Denk aan de sari van Lipika Bansal en aan de prachtige jurk die ontwerper Karim Adduchi maakte in samenwerking met ambachtsmensen die niet in Nederland zijn geboren.

Taus Makhacheva

Een ander voorbeeld is de tentoonstelling over de uit Dagestan afkomstige Taus Makhacheva. In deze hedendaagse expositie onderzoekt de kunstenaar de plaats van Dagestan binnen het grotere Rusland, die ook zeer toepasselijk bleek op de plaats die Fryslân inneemt binnen Nederland.

Afra Eisma

Met haar kleurige kunstwerken maakte de jonge Afra Eisma een totaalinstallatie die in het teken stond van de me too-beweging. Met haar werk spoort ze jonge vrouwen aan om niet langer stil te zijn, maar juist met elkaar te communiceren over hun gevoelens en ervaringen.

Icons

Vanaf 11 september 2021 was de uitmuntende collectie (zelf)portretten van de National Portrait Gallery in Londen te zien in Leeuwarden. Icons: topstukken uit de National Portrait Gallery toonde schilderijen, foto's, beelden, prenten en tekeningen van buitengewone kunstenaars wereldwijd, van Peter Paul Rubens en Anthony van Dyck tot Andy Warhol en Marlene Dumas. Onder de geportretteerden zijn wereldberoemde iconen, van Koningin Elizabeth I en William Shakespeare tot Audrey Hepburn, David Beckham en Malala Yousafzai. De tentoonstelling werd samengesteld met grote aandacht voor diversiteit en inclusie.

Gratis presentaties en tentoonstellingen voor iedereen

Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen, ook bezoekers met een kleine portemonnee, kunnen genieten van onze collectie, organiseren we verschillende gratis presentaties en bezoekmomenten. Denk aan de gratis presentaties in het Medisch Centrum Leeuwarden en onze eigen museumhal, onze digitaal te bezoeken tentoonstellingen en onze gratis publieksopeningen. Daarnaast begonnen we in 2021 met de voorbereiding van het project *Fries Museum op Paad*. In het

kader van dat project bezoeken we de komende jaren Friese dorpen. Voorwerpen en kunstwerken gaan even terug naar hun plaats van herkomst, begeleid door gratis activiteiten zoals lezingen en rondetafelgesprekken.

Activiteitenprogramma

Tijdens het ontwikkelen van ons activiteitenprogramma worden we ons steeds meer bewust van ons eigen perspectief. Met welke stem spreekt het museum, of de museumdocenten? Wie voelt zich aangesproken? En wie sluiten we misschien wel buiten? We streven ernaar om een museum te worden van iedereen, waarin iedereen zich herkent. In de praktijk houdt dat in dat we zoveel mogelijk gratis of tegen een geringe vergoeding programmeren, dat we laagdrempelige activiteiten organiseren, ontmoeting stimuleren en zoveel mogelijk inspelen op de actualiteit. In 2021 hebben we ons daarnaast nog specifiek gericht op een aantal doelgroepen die we graag vaker in het museum willen verwelkomen:

Blind en slechtziend

Zo hebben we ons in 2021 ingezet voor bezoekers met een visuele beperking. Alleen al in Nederland zijn meer dan 200.000 mensen slechtziend en bijna 100.000 mensen volledig blind. Maar met een aantal kleine aanpassingen kunnen we ook deze bezoekers verwelkomen in het museum. We deden uitgebreid onderzoek naar de doelgroep, bouwden een netwerk van toegankelijkheidsinstellingen door heel Nederland, maar met het accent op Fryslân, en we organiseerden de eerste rondleidingen speciaal voor bezoekers met een visuele beperking. Deze rondleidingen bleken een groot succes, en waren al snel uitverkocht. De komende jaren zullen we de rondleidingen blijven ontwikkelen en aanbieden.

LGBTQIAP

In het kader van Roze Zaterdag organiseerden we een rondleiding door de grote portrettentoonstelling *Icons* en onze vaste presentatie in het Fries Verzetsmuseum. De rondleiding voerde langs iconische portretten uit de LGBTQIAP-community en werd voortgezet in onze vaste collectie. Het thema bleek een doorslaand succes; de rondleidingen waren snel uitverkocht en werden bezocht door een brede groep bezoekers.

Eenzaam

Tijdens de Week tegen Eenzaamheid organiseerden we MuseumMetgezel. Bezoekers die zich (regelmatig) eenzaam voelen, werden door het museum aan elkaar gekoppeld. Samen konden ze genieten van kunst en hun bezoek onder het genot van een drankje nabespreken.

Nieuwe Friezen

In samenwerking met Vluchtelingenwerk Leeuwarden organiseerden we een rondleiding door *Icons* voor nieuwe Friezen.

Ouderen

In samenwerking met Museum Plus Bus bereikt het museum nu ook de ouderen die zelf niet naar het museum kunnen of willen komen. Voorwerpen en museumdocenten reizen naar zorginstellingen om ook deze doelgroep te inspireren met onze verzameling en verhalen. We zijn ons ervan bewust dat we met ouderen niet enkel digitaal kunnen communiceren. Daarom zorgen we voor regelmatige aandacht in huis-aan-huisbladen en leveren we een bijlage aan elke editie van *Totzo!*, het blad van de Museum Plus Bus dat speciaal voor deze doelgroep wordt verstuurd aan ouderen (al dan niet in zorginstellingen) door heel Nederland.

Ouderen met dementie

Speciaal voor ouderen met dementie ontwikkelden we een multi-zintuigelijk programma, gericht op herkenning en interactie. De museumdocenten volgden speciale trainingen om er achter te komen hoe ze de doelgroep nog beter konden aanspreken en betrekken.

Prikkelarm

Voor bezoekers die behoefte hebben aan een prikkelarme omgeving openden we het Fries Museum tijdens de avond en zaterdagochtenden.

Onderwijs

Ons scholenaanbod wordt steeds diverser naar leeftijd en opleidingen.

Publieksbegeleiding

Onze informatielagen worden altijd ontsloten in vier talen: Nederlands, Engels, Fries en Duits. Zo kan het grote merendeel van de bezoekers de verhalen van onze tentoonstellingen en presentaties beleven in de eigen voorkeurstaal. De teksten houden altijd rekening met verschillende instapniveaus en worden geschreven in toegankelijk, helder taalgebruik. Met behulp van *Interpretive Plans* structureren we de verhaallijnen van de tentoonstellingen om ervoor te zorgen dat iedereen het verhaal begrijpt. Daarnaast hadden we in 2021 meer specifiek aandacht voor de volgende doelgroepen:

Families

Vanaf januari 2021 zijn familiesporen een vast onderdeel geworden van de afdeling publieksbegeleiding. Voor elke grote tentoonstelling maken we een product dat aansluit bij de Big Idea van de expositie, en gezinnen aanspoort om samen in gesprek te gaan over de voorwerpen en verhalen. Van interactieve *graphic novels* tot reispaspoorten: het familiespoor neemt voor elke tentoonstelling een verrassende nieuwe vorm aan.

Laaggeletterden

We worden ons steeds meer bewust van het feit dat de geschreven informatielagen in onze vaste en tijdelijke tentoonstellingen niet gericht zijn op laaggeletterden, en niet aansluiten op andere leerstijlen. Daarom verzorgen we steeds meer informatielagen via bijvoorbeeld audiolagen of filmmateriaal.

3.8.3.2 Publiek

- We trekken bezoekers uit heel Nederland en daarbuiten, met ook veel nieuwe bezoekers uit de regio.
- We bereiken bezoekers van alle leeftijden. We zijn bewust gratis voor kinderen tot 18 jaar.
- Alle kinderen in Leeuwarden, en indirect ook hun ouders, worden bereikt door het onderwijsprogramma, ook zij die in de armere wijken wonen of een niet-Nederlandse achtergrond hebben.
- Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We heten bezoekers zoveel mogelijk welkom in hun voorkeurstaal.
- Ons gebouw is een schoolvoorbeeld op het vlak van toegankelijkheid.

3.8.3.3 Personeel

Werkervaring en stageplaatsen

Schoolverlaters en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij ons werkervaring opdoen. Daarmee willen we een maatschappelijke bijdrage leveren in de vorm van het bieden van mogelijkheden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor perspectief op werk. Daarnaast hadden we 28 stageplekken. We hebben stagiairs van diverse schoolniveaus, van mbo-opleidingen (beveiliging) tot universitaire studies (kennisfuncties), en vanuit verschillende vestigingen in de regio en eruiten.

Werving en selectie met aandacht voor diversiteit en inclusie

Bij werving en selectie wordt expliciet aandacht besteed aan inclusie en diversiteit. Wij staan voor gelijke kansen voor alle groepen op de arbeidsmarkt en voor een diversiteit aan achtergronden, kennis en karakters. We willen gelijke kansen bieden en selecteren medewerkers op basis van kwaliteiten. Dat geldt voor al onze medewerkersgroepen: in dienst, uitzendkrachten, vrijwilligers en stagiairs. Een allene in deze zin wordt steeds opgenomen in de vacatureteksten. We hebben nog niet gewerkt met een gespecialiseerd bureau voor de cultureel diverse invulling van functies. Met een quotum voor cultureel divers personeel hebben we vanuit het verleden de ervaring dat het niet werkt, en als het niet nuttig is voor de bedrijfsvoering, mag het in volgens de AVG niet worden geregistreerd.

Cursus bewustwording

Beleid op het gebied van diversiteit en inclusie voor ons personeel is in ontwikkeling. We zijn in gesprek met stichting Bartiméus, een landelijk platform dat zich inzet voor mensen die slechtziend of blind zijn. Met hen organiseren we in 2022 een aantal cursussen Bewustwording. Met behulp van deze cursussen zorgen onze werknemers ervoor dat deze doelgroep zich welkom voelt in het museum. Vergelijkbare initiatieven voor andere doelgroepen kunnen worden ontwikkeld in samenwerking met bijvoorbeeld Toegankelijkheid Leeuwarden.

3.8.3.4 Partners

Het Fries Museum heeft een veelheid aan partners waarmee het diversiteit bereikt:

Culturele partners: Keramiekmuseum Prinsessehof, Slieker Film, Tresoar, Tryater en Historisch Centrum Leeuwarden.

Educatiepartners: Keunstwurk (p.o. Kunstmenu gemeente Leeuwarden), vrijwel alle Friese v.o.-scholen, mbo-scholen Friese Poort en Friesland College, hbo partner NHL Stenden. Maatschappelijke partners: Talant, KwadrantGroep, MuseumPlusBus, Zienn, Fier, Medisch Centrum Leeuwarden.

3.8.4 ETHISCHE CODE VOOR MUSEA

Om opgenomen te kunnen worden in het Museumregister dient ieder museum de Ethische code voor Musea van de International Council of Museums (ICOM, onderdeel van UNESCO) te onderschrijven. De Ethische Code vormt de basis voor de beroepsethiek in de museale sector in Nederland. De code biedt een instrument voor professionele zelfregulering op een aantal gebieden waar het museum specifieke deskundigheid en verantwoordelijkheid heeft. De code legt minimumnormen vast voor de handelwijze en het niveau van museummedewerkers en benoemt ook wat het publiek redelijkerwijs mag verwachten van musea en van het museale beroepsveld. Daarbij worden ook aanwijzingen gegeven om (zelfs de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen; bijvoorbeeld bij het identificeren van illegaal of onrechtmatig verkregen bezit, via

echtheidsonderzoek of waardebeoordeling, bij ontzamen of bij restitutie van cultuuroederen, bij aangeboden giften, voorrechten of diensten, in contacten met handelaren en verzamelaars, bij het accepteren van sponsorgelden of bruiklenen of bij een eventuele privé-collectie.

Voor het Fries Museum als onderdeel van de professionele organisatie FM|PH is het volgen van de Ethische Code voor Musea een vanzelfsprekendheid, maar dat is niettemin op verschillende manieren vastgelegd. Nieuwe medewerkers onderschrijven bij indiensttreding de Ethische Code, waarmee ze zich ertoe verbinden de Code na te leven. In de praktijk doen zich bij conservatoren wel eens situaties voor als hierboven genoemd. Het is een goed gebruik geworden om die in het conservatorenoverleg te bespreken. De afgelopen jaren is dit enkele keren per jaar voorgekomen. In alle gevallen was de grens voor alle conservatoren duidelijk en is die nooit overschreden.

In 2022 wordt de Ethische Code door het ICOM Standing Committee for Ethics (ETHCOM) worden geëvalueerd. Het hoofd Collecties zal de evaluatie volgen en daar verslag van uitbrengen.

3.9 Onderzoek en ontwikkeling

3.9.1 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING PUBLIEKSPROGRAMMA

We doen volop onderzoek voor de A-tentoonstellingen in 2022-2026 met nationale uitstraling, conform FIERDER 2021-2024: voor 2022 *À la campagne, Tota Frisia 1067-1567*, voor 2023 *Christoffel en Kate Bisschop* en *Say Yes to the Dress*, voor 2024 een samenwerking met Rijkmuseum Amsterdam en *Barbaren & Romeinen*, voor 2025 *De bevrijding van Noord-Nederland* (Fries Verzetsmuseum) en *Wybrand de Geest* (de afscheidstentoonstelling conservator Oude Kunst Marlies Stoter), voor 2026 een tentoonstelling over toegepaste kunst en *Redbad 400-700*. Bij elke tentoonstelling ontwikkelen we de bijhorende publicaties, educatieve programma's, activiteiten, merchandising, (duurzame) online zichtbaarheid en nationale marketing. Inhoudelijke thema's voor na 2026 gaan we verkennen in samenwerking met de hele Friese kennisinfrastructuur. Voor de tentoonstellingen *Barbaren & Romeinen* (2024) en *Redbad* (2026) werken we samen met onze Duitse partner Ostfriesische Landschaft aan een Interreg VI-aanvraag. De tentoonstelling *Tota Frisia* (2022) gebruiken we als ontwikkelplatform voor die aanvraag.

Door de relatief smalle basis voor een museum van onze schaal kunnen we voor de eerstvolgende jaren geen grote internationale kunstprojecten ontwikkelen. Alle voorstellen die we voor ons bidbook GRUTSK 2021-2024 in samenwerking met internationale topmusea ontwikkelden, zitten daardoor in de ijskast. Een nieuwe A++ tentoonstelling, zoals *Alma-Tadema of Escher op reis* is ten vroegste mogelijk in 2028 als het Fries Museum uiterlijk vanaf 2025 een basisfinanciering krijgt die zich redelijk verhoudt tot de schaal en tot de zeven andere vergelijkbare regionale musea in Nederland. Door de smalle basis zitten ook grote eigen onderwerpen in de ijskast: Hans Vredeman de Vries (1527-1607, idealiter in 2027), de kunstcollectie van de Friese stadhouders en de portretten van Sir Lawrence Alma-Tadema. Voor die laatste tentoonstelling is de na 2016 bedachte datum 2026 niet meer haalbaar.

Op het vlak van hedendaagse kunst zetten we onze nationaal zichtbare A-tentoonstellingen verder, in 2022 met de Kosovaarse kunstenaar Petrit Hallaj. De onderwerpen voor 2023 en 2024 bepalen we in 2022. Daarnaast komen er jaarlijks twee kleinere externe presentaties en een collectiepresentatie met hedendaagse kunstenaars.

Het Fries Museum werkt mee aan de toekomst van de provinciale GERRIT BENNERprijs. De prijs van € 5.000 stond in 2021 op gespannen voet met het kunstenaarshonorarium voor de presentatie van € 13.000. Mede daardoor was de spoeling erg dun, terwijl er aantoonbaar Friese kunstenaars zijn die een officiële erkenning verdienen. Het risico bestaat dat zij door de verdere devaluatie van de prijs in 2021 helemaal niet meer meedingen. Het Fries Museum pleit ervoor om dit bedrag te bundelen tot een prijs van minstens € 25.000, om als presentatieplek vertegenwoordigd te worden in de jury, en steunt het pleidooi van de jury in 2021 dat ook de juryleden kunstenaars mogen voordragen.

Jaarlijks maken we een jaarlijkse (collectie)presentaties over een Fries thema. Voor 2022 werken we aan een herijking van Peter Stuyvesant (1611/12, 1672), de jaren erna worden in 2022 ingevuld. In het Fries Verzetsmuseum komt er tweejaarlijks een wissententoonstelling over de nawerking van de Tweede Wereldoorlog, in 2023-2025 over vakantieverblijf De Terrorist op Ameland.

Tijdens Arcadia 2022 zal de pilot van de internationale laboratoriumtentoonstelling *Rural (re)Generation* plaatsvinden. In die pilot met als titel *Fertile Grounds* focust vormgever Christien Meindertsma op nieuwe mogelijkheden voor veenweidegebied. Daarnaast werken we aan een grotere editie voor 2025 met mogelijk Europese partners als Vandalarum (Zweden), Grand Hornu (België) en een nader te bepalen partners in Oost- of Zuid-Europa. De laboratoriumtentoonstellingen voor 2023 en 2024 krijgen in 2022 invulling.

Als dat haalbaar is, bieden we eerder gemaakte of toekomstige tentoonstellingen (zoals *Éric Van Hove: Fendug* uit 2019) aan als reizende tentoonstellingen.

We zorgen voortdurend voor reuring in en om het museum door tal van activiteiten. Samen met andere artistieke disciplines bundelen we activiteiten tot sfeervolle festivals. Vanaf 2023 gaat het *Fries Museum op paad* in de regio. Op 13 september 2023 vieren we 10 jaar nieuwe Fries Museum. Met het mbo in heel Fryslân komen we tot een meerjarige samenwerking. De herijking van ons merk, de herinrichting van de begane grond en een nieuwe vaste opstelling (*Ferhaal Fan Fryslân*) hebben we omwille van de onduidelijke toekomst uitgesteld tot in 2028.

3.9.2 ONDERZOEK EN ONTWIKKELINGEN COLLECTIE

Voor 2022 staat een actualisering van het volledige collectieplan op de agenda. Speciale aandacht gaat naar de collectievorming van materieel en immaterieel erfgoed met betrekking tot de tweede helft van de 20^{ste} eeuw. Dit werken we bij voorkeur uit 'in de keten' samen met archiefpartner Tresoar en het Fries Filmarchief.

We gaan erfgoedorganisaties in Fryslân bevragen over de verbetering en vernieuwing van onze bijdragen. Als extra dienstverlening om extra capaciteit vraagt, gaan we daarvoor op zoek naar middelen. Een voorbeeld is een overkoepelende verzekering voor bruiklenen aan andere instellingen in Fryslân, zodat die instellingen zelf niet voor de relatief hoge kosten moeten instaan.

Vanaf 2022 maken we de collectie nog beter zichtbaar en vindbaar online, via onderzoek en bijdragen aan de volgende themawebsites en platformen:

- Fries Verzetsmuseum : de aansluiting verbeteren bij Netwerk Oorlogsbronnen;
- Archeologie: verder ontwikkelen van het platform voor terpenarcheologie in Noord-Nederland, in samenwerking met het Groninger Instituut voor Archeologie, het Groninger Museum, het Drents Museum, het Noordelijk Archeologisch Depot, de Museumfederatie Fryslân en eventueel andere partijen;
- Het Geheugen van Nederland van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE).

We onderzoeken de mogelijkheid over een representatieve publicatie over het Fries Museum en zijn collecties. Hiervoor hebben we alvast een bestemmingsreserve Publicaties gevormd.

3.9.3 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING ORGANISATIE

In 2022 starten we met de uitvoering van het programma Ontwikkeling organisatie 2021-2028. Hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd.

We investeren in een nieuw CCTV systeem en in nieuwe filters voor de waterontharding, niet voorzien in het MJOP 2020-2039. Het wordt voorlopig opgenomen in de afschrijvingen en in 2024, bij de eerste tussentijdse update van het MJOP, daarin meegenomen. Herstel van de vloer op de derde verdieping is uitgesteld tot het einde van de tentoonstelling *Taus Makhacheva* in maart 2022, zodat te allen tijde een grote tentoonstelling te bezoeken is.

We gaan verder met de overgang naar de cloud met telefonie, opslag en samenwerking in Teams, inclusief de bijhorende trainingen en opvolging. We maken in 2022 ook een koppeling tussen het AVG-beleid en het informatiebeveiligingsbeleid.

De werkgroep Duurzaamheid & Circulariteit gaat van start onder leiding van een projectleider. Als eerste wordt integrale nulmeting uitgevoerd binnen een project van de Toerisme Alliantie Fryslân.

Op basis van de training risicomanagement in 2021 vernieuwen we de integrale risicoanalyse op strategisch (keten, organisatie), tactisch (afdeling, team) en operationeel (individu) niveau.

We stemmen de competenties van alle functies binnen het functiegebouw af op strategisch (organisatie), tactisch (afdeling) en operationeel (medewerker) niveau. De gesprekscyclus ontwikkelen we verder met een 360°-aanpak, met terugkoppeling aan leidinggevend en collega's, in samenwerking met de ondernemingsraad.

De samenwerking met het uitzendbureau wordt in 2022 voortgezet, in afwachting van wijzigingen in de wet- en regelgeving op het gebied van flexibel werk, en van onze daarop volgende beleidsafwegingen.

We voeren een nieuw PAGO uit, mogelijk gecombineerd met medewerkersbetrokkenheidonderzoek, van invloed op interne communicatie en, als nodig, effectieve verandering van gedrag.

In 2022 gaan we verder met de uitvoering van het Development- en Relatiemanagementplan 2022-2024. We gaan het

museum meer verbinden met de Friese achterban, meer samenwerken met Friese instellingen, meer naar buiten treden en zichtbaar worden in Fryslân. Daarbij hoort ook een nieuwe wervingscampagne voor Vrienden van het Fries Museum: het museum is 'fan ús', vrienden zijn 'ús far', gericht op 'samen mogelijk maken' in plaats van tegenprestaties.

Door de externe opslagruimte voor winkelvoorraad is het mogelijk om een grotere winkelvoorraad te beheren en grotere bestellingen met meer winstmarge te plaatsen.

In 2022 gaan we samen met Vermaat, de uitbater van Thús, afspraken maken voor de overbrugging van het einde van de overeenkomst 2013-2013 tot een mogelijke herinrichting van de begane grond in 2028.

Onze partner Keramiekmuseum Princessehof heeft in het najaar van 2022 een visitatie en de bijhorende zelfevaluatie in opdracht van het Ministerie van OCW. Veel aanbevelingen die daaruit voortkomen zullen betrekking hebben op onze gedeelde organisatie FM|PH. De visitatie kan dus ook heel waardevol zijn voor het Fries Museum.

We bereiden ons voor op belangrijk natuurlijk verloop in 2023-2024 met betrekking tot het hoofd Collecties, de teamleider Behoud, Beheer & Kennismanagement, de senior Collectiemedewerker en het hoofd Human Resources.

3.10 Toekomstige verwachtingen

De meerjarenbegroting 2022-2024 gaat uit van een exploitatieresultaat van jaarlijks -/ € 150.000 (negatief) bij 120.000 bezoekers. In dit verwachte exploitatieresultaat is nog geen rekening gehouden met de in 2020 vooruitbetaalde bijdrage van € 100.000 van de Gemeente Leeuwarden, met de mogelijke (negatieve) financiële gevolgen van de coronacrisis in 2022 en met de realisatie van specifieke projecten en de bijhorende inzet van daartoe aangelegde bestemmingsreserves.

Dat we in 2021 met 23% van onze capaciteit alsnog 67.351 bezoekers wisten te bereiken, is hoopvol voor de prestatieafspraken vanaf 2022. Maar minder risico heeft ook een keerzijde: het programmabudget moet fors omlaag en het Fries Museum zal noodgedwongen geen tentoonstellingen zoals *Alma Tadema*, *Mata Hari*, *Escher op reis*, *Rembrandt & Saskia*, *Éric Van Hove*, *Fendug*, *Wij Vikingen* en *Icons* meer kunnen maken en minder succesvolle promotie kunnen voeren voor Fryslân en Leeuwarden, tenzij het museum een landelijk gebenchmarkte subsidie krijgt.

Wie het klein niet eert, is het grote niet weerd. We gaan ons in 2022-2024 meer toeleggen op activiteiten voor de lokale en regionale bevolking. Voor 2023 bereiden we het plan voor om de provincie in te trekken: *Fries Museum op paad*. Wij hopen dat we zo als *Iyts* museum meer Friese waardering kunnen genereren.

3.10.1 CONTINUÏTEIT

Ervan uitgaande dat de Provincie Fryslân de budgetsubsidie 2017-2020 en de coronabijdragen in 2020 vaststelt, is de continuïteit verzekerd tot en met 2024, op dit moment het laatste jaar dat we ons kunnen permitteren om met een verliesbegroting te werken. Via een nieuwe scenario planning 2025-2028 werken we aan de verdere continuïteit.

Wij vragen de Provincie Fryslân bij te dragen aan onze continuïteit door werkbare beschikkingen af te geven ruim voordat beleidsperiodes ingaan, jaarstukken binnen de redelijke termijn van negen maanden te accorderen en de indexering van de subsidie uiterlijk tijdens het betreffende kalenderjaar vast te stellen en uit te betalen.

Leeuwarden, 28 maart 2022

Drs. K.J.R. Callens, directeur-bestuurder

4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2021

4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân

4.1.1 PUBLIEKSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2021</i>
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	67.351
- aantal Friezen	30-35.000	35.000	18.000
- aantal nationaal	30-45.000		39.000
- onderwijsbezoek	8.000	10.000	6.500
- deelnemers activiteiten	8.000		31.500
websitebezoek	150.000		400.000

Normaal kan het Fries Museum maximaal 250 gasten per uur ontvangen. Door de gedwongen sluitingen en opgelegde beperkingen was de bezoekerscapaciteit 24 weken maximaal 0, 6 weken 60 en 22 weken 120, in totaal slechts 23%. Desalniettemin is de provinciale doelstelling met betrekking tot het bezoekersaantal gehaald. Opvallend is wel dat het aantal fysieke bezoekers uit Fryslân niet werd gehaald. Friezen vormen wel een belangrijk deel van de 31.500 deelnemers aan activiteiten. Onderwijsbezoek haalde 81% van de provinciale doelstelling. Het onderwijs had begrijpelijk ook andere zaken aan zijn hoofd dan musea bezoeken.

4.1.2 COLLECTIETAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2021</i>
collectie registratie	95%		99,5%
collectie online	60%		85,2%
collectie met beeld online	60%	80%	84,5%
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.958

4.1.3 BEDRIJFSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2021</i>
eigen inkomsten	50%		51%
liquiditeit	2		5,38
solvabiliteit	25%		56%

Alle prestaties zijn kwalitatief toegelicht in 2.5 Doelstellingen en kernactiviteiten van het Bestuursverslag 2021.

4.2 Prestatieverantwoording BIS regionale musea

	<i>BIS regionale musea</i>	<i>corona-addendum 2021</i>	<i>realisatie 2021</i>
bezoekersaantal	80.000	40.000	67.351
- aantal Friezen	35.000	20.000	18.000
- onderwijsbezoek	10.000	2.800	6.500
- deelnemers activiteiten		1.000	31.500
collectie met beeld online	80%	80%	84,5%
uitgaande bruiklenen	1.800	1.800	1.958

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. Zoals het beleidsplan FIERDER 2021-2024 aangeeft, doen we dit concreet op de volgende onderdelen:

4.2.1 PROJECT/DOEL 1: INNOVATIEVE TENTOONSTELLINGEN

Actie: Om onze regionale betekenis als laboratorium voor Fryslân te versterken en zo ook ons regionale publieksbereik vergroten, organiseren we vanaf 2022 innovatieve tentoonstellingen, zoals in 2023/2024 Rural (Re)Generation.

De innovatieve tentoonstelling *Rural (Re)Generation* wordt een tweetrapsraket. In mei 2022 opent de preview met ontwerper Christien Meindertsma over nieuwe mogelijkheden in veenweidegebied. Die preview werd in 2021 voorbereid. Het is een samenwerkingsproject met diverse regionale partners zoals de Friese Milieufederatie, de triënnale Arcadia en het Fries Landbouwmuseum. In 2025 volgt een grotere, internationale editie. Hierover zijn we onder meer in gesprek met Vandalorum in Zweden, dat in 2020 ook al onze tentoonstelling *Éric Van Hove: Fendug* overnam. De tentoonstellingen in 2023 en 2024 krijgen in 2022 invulling.

4.2.2 PROJECT/DOEL 2: PUBLIEKSACTIVITEITEN

Actie: We organiseren extra publieksactiviteiten die onze betekenis en publieksbereik in Fryslân versterken. Speciale aandacht gaat naar inclusieve samenwerkingsverbanden en laagdrempelig aanbod.

Ondanks Corona wisten we verschillende extra publieksactiviteiten te organiseren die onze bereik en verbinding met Fryslân versterken. Aan het begin van het jaar organiseerde het Fries Museum in samenwerking met kunstinitiatief VHDG onder de noemer Bries een open call voor Friese kunstenaars. Gedurende het hele jaar en in het bijzonder tijdens schoolvakanties hebben we knutselpakketten verstuurd aan families met jonge kinderen – hierop kregen we veel bedankmailtjes met foto's van blijde kinderen en het resultaat. De laagdrempelige borduurtafels van kunstenaar Floor Nijdeken werkten als een sociale machine stonden op verschillende locaties; vijf in het museum, één in de lokale bibliotheek en één bij zorginstelling Kwadrant. Samen met het publiek onderzochten we 'de Fries' in stereotypen en vooroordelen tijdens in de Stereotypeshow onder leiding van Cesar Majorana. Er was een feestelijke publieksopening bij de tentoonstelling *Icons* met een divers en laagdrempelig programma voor de hele familie zoals de populaire *photobooth*, de kapper, een filmprogramma i.s.m. Slieker Film, portrettekenen en doorlopend muziek en Engelse hapjes. De gratis publieksopening was helemaal volgeboekt. Elke zondag waren er gratis creatieve activiteiten voor families, in de zomermaanden organiseerden we *Tekenen in de tuin* in samenwerking met het Prinsessehof. In de hal hebben we verschillende regionale initiatieven gepresenteerd op de presentatiemeubels van de Abe Bonnemastichting, zoals de Friese winnaar van de kunstbende en de resultaten van het Ambachtslab en de Abe Bonnemaprijs zelf.

4.2.3 PROJECT/DOEL 3: INVESTERING ONDERWIJS

Actie: We doen een extra investering in onderwijsprogramma's. Zo versterken we de structurele samenwerking met mbo en hbo. Alle scholieren krijgen de gelegenheid om na het schoolbezoek terug te komen met hun familie. Wij verwachten dat dit ertoe leidt dat ons publiek een meer inclusieve afspiegeling wordt van de stad en de regio.

Voor het mbo werd de tentoonstelling *Icons* bezocht vanuit burgerschap: in gesprekken over de zeer diverse achtergronden van de geportretteerden formuleerden studenten gedachtes over het begrip identiteit vanuit gender, politiek, liefde, roem en zelfbeeld. Hbo-studenten vanuit docentenopleidingen als pabo en beeldende kunst en vormgeving hoorden ons uit over de manier waarop we onderwijsprogramma's maakten bij *Icons*. Maatwerk vond onder andere plaats voor eerstejaarsstudenten van docentenopleidingen geschiedenis en maatschappijleer, onder leiding van de proctor brede vorming van het ROC Friese Poort.

Sinds dit jaar krijgen alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en studenten van het middelbaar beroepsonderwijs na elk bezoek in onderwijsverband een terugkomkaartje. Ze mogen bij terugkomst twee volwassen gratis meenemen.

4.2.4 PROJECT/DOEL 4: PUBLIEKSINFORMATIE

Actie: We versterken nog meer de aandacht voor publieksinformatie in het hele museum, opdat iedere (nieuwe) bezoeker zich welkom voelt, met extra aandacht voor families.

Vanaf januari 2021 zijn familiesporen een vast onderdeel geworden van de afdeling publieksbegeleiding. Voor elke grote tentoonstelling maken we een product dat aansluit bij de Big Idea van de expositie, en gezinnen aanspoort om samen in gesprek te gaan over de voorwerpen en verhalen. Van interactieve graphic novels tot reispasspoorten: het familiespoor neemt voor elke tentoonstelling een verrassende nieuwe vorm aan.

Haute Bordure

Ter gelegenheid van de modetentoonstelling Haute Bordure ontdekten families hun innerlijke designer. Kijkvragen en doe-opdrachten over borduurtechnieken, kleuren en stijlen zetten de deelnemers aan om de borduursels onder de loep te nemen en te bedenken hoe ze zelf zouden pronken met hun borduurwerk. De illustraties werden verzorgd door mode-illustrator Anna Wijnands. oplage: 1.000 stuks (N.B. de tentoonstelling was maar een paar weken open, anders hadden we kunnen rekenen op een herdruk van tenminste 1.000 stuks).

Taus Makhacheva

Voor de tentoonstelling over de hedendaagse kunstenaar Taus Makhacheva schreven we in samenwerking met de kunstenaar een origin story van haar zelfbedachte personage Super Taus. Door middel van vragen, gespreksstarters en geïllustreerde stickers stelden gezinnen in de expositieruimten hun eigen superheld samen. De illustraties werden uitgevoerd door Sarolta Szanto, die in het verleden al vaker samenwerkte met Makhacheva. oplage: 2.000 stuks

Icons

In het schetsboek dat werd gemaakt ter gelegenheid van de tentoonstelling Icons kwamen de afdelingen Activiteiten, Onderwijs en Publieksbegeleiding samen. Illustraties van Anne Stalinski, vergezeld door suggesties en kijkvragen, spoorden jong en oud aan om op zaal of thuis hun eigen portretten te creëren.
oplage: 20.000 stuks

Fries Verzetsmuseum

Aan de hand van vier paspoorten ervaart jong en oud de Tweede Wereldoorlog in Fryslân vanuit verschillende perspectieven. De waargebeurde verhalen van boerenzoon Jasper Keizer, de in Nederlands-Indië geboren Gelske van der Vlucht, Geertje Kingma, wier ouders Duitse militairen hielpen, en de Joodse Eva Beem laten zien dat ook kinderen tijdens de oorlog moesten leven met de keuzes en problemen van hun ouders.

4.2.5 PROJECT/DOEL 5: COLLECTIE ZICHTBAAR

Actie: Om onze rol als regionaal moedermuseum te versterken maken we onze collectie meer zichtbaar, zowel online als in de vorm van bruiklenen die elders te zien zijn.

Het Fries Museum heeft in 2021 1.958 voorwerpen in bruikleen gegeven (109% van de doelstelling). 85,2% van de collectie is online te vinden op collectie.friesmuseum.nl, waarvan 84,5% met beeld (106%). Er zijn 128.981 objecten vindbaar. Ondanks de corona-luwtte in de cultuur zijn 37 nieuwe bruikleenaanvragen in behandeling genomen, goed voor 549 extra objecten die in bruikleen worden gegeven.

4.3 Verantwoording coronasteun 2021

4.3.1 MINISTERIE VAN OCW

Als museum in de regeling BIS regionale musea ontving het Fries Museum vanuit de Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve Sector (RAOCCC) de bijdragen van € 162.300 voor de eerste helft van 2021 en € 57.600 voor het derde kwartaal van 2021, samen € 219.900.

De bijdragen zijn voornamelijk aangewend om de lagere publieksinkomsten op te vangen die het gevolg waren van de gedwongen sluitingen en de tussentijdse opgelegde beperkingen. De bijdrage heeft het museum in staat gesteld de continuïteit te waarborgen op alle gebieden van de organisatie en het beleidsplan FIERDER 2021-2024 uit te voeren zoals voorzien.

4.3.2 GEMEENTE LEEUWARDEN

Het Fries Museum had van 15 maart 2020 tot en met 31 december 2021 AANTAL minder bezoekersinkomsten dan begroot. De resultaten van de voorbije drie jaren waren voor 2019 -/- € 1.481.866, voor 2020 € 1.597.213 en voor 2021 -/- € 920.543, samen -/- € 805.196. Voor de dekking van dat saldo is eigen vermogen ingezet. Ter compensatie heeft het Fries Museum van de gemeente Leeuwarden ene bijdrage ontvangen van € 150.000. Die bijdrage heeft ervoor gezorgd dat het Fries Museum is kunnen blijven functioneren zoals voorzien. Enkel de tentoonstelling *Haute Bordure* is uitgesteld van najaar 2020 tot voorjaar 2021. De begroting is niet aangepast.

4.3.3 VFONDS / MINISTERIE VAN VWS

20% van het financiële resultaat, € 184.109, kan worden toegewezen aan Fries Verzetsmuseum. De bijdrage van € 115.000 vanuit de regeling Waarborgen continuïteit Oorlogsmusea heeft ervoor gezorgd dat het Fries Verzetsmuseum is kunnen blijven functioneren zoals voorzien en heeft zo een belangrijke bijdrage geleverd aan de continuïteit.

4.3.4 KICKSTART CULTUURFONDS

Ter compensatie van minder bezoekers vanaf april 2021 heeft het Kickstart Cultuurfonds een projectbijdrage voor *Haute Bordure* gedaan van € 78.460.

4.4 Conclusie

Stichting Fries Museum heeft er in 2021 alles aan gedaan om, ondanks de opgelegde ingrijpende coronabeperkingen, alsnog zoveel mogelijk prestatieafspraken te halen. Dit is in belangrijke mate gelukt, zowel met betrekking tot de prestatieafspraken met de Provincie Fryslân als de prestatieafspraken binnen de regeling BIS regionale musea van het Ministerie van OCW.

Leeuwarden, 28 maart 2022

Drs. K.J.R. Callens, directeur-bestuurder

5 BEGROTING 2022

€

5.1 Baten

Opbrengsten:	
- Directe opbrengsten	1.734.888
- Indirecte opbrengsten	801.554
Bijdragen:	
- Subsidies Provincie Fryslân	3.090.000
- Subsidie OCW	269.456
- Bijdrage Gemeente Leeuwarden	100.000
- Overige subsidies en bijdragen	637.000
TOTAAL BATEN	6.632.898

5.2 Lasten

Salarissen en sociale lasten	3.397.713
Personele lasten: inhuur	354.000
Personele lasten: overig	107.000
Bestuurskosten	47.500
Huisvestingskosten	691.000
Kantoorkosten	65.000
Accountancy/advisering/ondersteuning	44.000
Organisatie algemeen	230.685
Automatisering	150.000
Investerings-afschrijvingen	140.000
Collectie	86.000
Aankopen	112.000
Publicaties	0
Programmering	883.000
Educatie	40.000
Activiteiten	65.000
Publieksbegeleiding	20.000
Publiciteitskosten	105.000
Entree	105.000
Winkel	125.000
TOTAAL LASTEN	6.767.898

Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	15.000
Saldo uit rentebaten en rentelasten	-/- 15.000
EXPLOITATIERESULTAAT	-/- 150.000

De inzet van middelen uit bestemmingsreserves zal in 2022 van invloed zijn op de exploitatie. Na vaststelling van de jaarrekening zal worden bepaald welke al dan niet na de jaarrekening 2021 gevormde bestemmingsreserves in 2022 worden ingezet en welk effect dat zal hebben op het geraamde exploitatieresultaat 2022.

6 JAARREKENING 2021

6.1 Balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming)

	31.12.2021		31.12.2020	
	€	€	€	€
6.1.1 ACTIVA				
Materiële vaste activa				
Gebouwen en installaties	33.188		59.698	
Inventaris	124.279		196.219	
Automatisering	92.987		101.095	
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.152.692		1.197.474	
	<u> </u>	1.403.146	<u> </u>	1.554.486
Financiële vaste activa				
Leningen u/g	0		0	
	<u> </u>	0	<u> </u>	0
Vorraden				
Overige voorraden	36.285		38.530	
	<u> </u>	36.285	<u> </u>	38.530
Vorderingen				
Debiteuren	55.803		38.717	
Verbonden partijen	17.926		128.459	
Overlopende activa	451.095		1.903.623	
	<u> </u>	524.824	<u> </u>	2.070.799
Liquide middelen				
Banken	4.392.572		3.419.657	
Kasmiddelen	11.837		8.284	
	<u> </u>	4.404.409	<u> </u>	3.427.941
TOTAAL ACTIVA		<u><u>6.368.664</u></u>		<u><u>7.091.756</u></u>

	31.12.2021		31.12.2020	
	€	€	€	€
6.1.2 PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene Reserve	1.222.064		1.222.064	
Provinciale reserve	6.613		6.613	
Bestemmingsreserves	2.322.116		3.242.659	
	<hr/>	3.550.793	<hr/>	4.471.336
Voorzieningen				
Voorziening jubilea	34.288		30.735	
Voorziening onderhoud	603.520		435.684	
	<hr/>	637.808	<hr/>	466.419
Langlopende schulden				
Overige schulden		1.263.051		1.309.692
Kortlopende schulden				
Crediteuren	253.873		320.225	
Verbonden partijen	17.700		0	
Belastingen en premies SV	33.285		35.457	
Overlopende passiva	565.513		443.845	
Aflossingsverplichtingen	46.641		44.782	
	<hr/>	917.012	<hr/>	844.309
TOTALE PASSIVA		<hr/> 6.388.664 <hr/>		<hr/> 7.091.756 <hr/>

6.2 Exploitatieresultaat over 2021

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.2.1 BATEN			
Opbrengsten:			
- Directe opbrengsten	848.310	1.816.573	755.169
- Indirecte opbrengsten	857.896	786.425	807.870
Bijdragen:			
- Bijdragen overheden	3.032.975	3.409.173	2.999.207
- Overige bijdragen	1.451.682	994.500	3.040.770
TOTAAL BATEN	6.190.863	7.006.671	7.603.016
6.2.2 LASTEN			
Salarissen en sociale lasten	3.220.454	3.331.092	3.080.930
Personele lasten: inhuur	306.080	421.500	264.461
Personele lasten: overig	130.045	107.000	132.391
Bestuurskosten	27.045	47.500	26.806
Huisvestingskosten	723.003	691.000	663.924
Kantoorkosten	93.360	65.000	52.819
Accountancy/advisering/ondersteuning	43.743	44.000	69.866
Organisatie algemeen	195.634	203.579	165.138
Automatisering	146.309	150.000	148.672
Investerings-afschrijvingen	147.349	140.000	139.190
Collectie	79.336	86.000	106.749
Aankopen	204.920	112.000	232.053
Publicaties	37.768	0	5.574
Programmering	1.291.872	1.553.000	492.573
Educatie	49.374	40.000	67.850
Activiteiten	31.015	40.000	43.914
Publieksbegeleiding	11.426	20.000	12.207
Publiciteitskosten	152.181	125.000	183.728
Entree	57.566	105.000	37.773
Winkel	130.399	160.000	57.063
TOTAAL LASTEN	7.078.879	7.441.671	5.983.681
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	56.600	0	57.401
Rentelasten en soortgelijke kosten	89.127	15.000	79.524
Saldo uit rentebaten en rentelasten	-/- 32.527	-/- 15.000	-/- 22.123
Bijzondere baten	0	0	0
Bijzondere lasten	0	0	0
Saldo uit bijzondere baten en lasten	0	0	0
Exploitatieresultaat vóór resultaatbestemming	-/- 920.543	-/- 450.000	1.597.213

6.3 Kasstroomoverzicht over 2021

	2021	2020
	€	€
6.3.1 I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Exploitatieresultaat	-/- 920.543	1.597.213
Afschrijvingen op vaste activa	147.350	139.190
Afschrijving niet aan het productieproces dienstbare MVA	44.782	42.998
Boekresultaat desinvestering vaste activa	0	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	171.389	169.997
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	-/- 557.022	1.949.398
Mutatie in voorraden	2.245	13.272
Mutatie vorderingen	1.545.975	-/- 1.146.169
Mutatie kortlopende schulden	72.703	202.790
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	1.063.901	1.019.291
6.3.2 II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in vaste activa	-/- 40.792	-/- 110.858
Desinvesteringen in vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-/- 40.792	-/- 110.858
6.3.3 III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie subsidiebijdragen	0	0
Mutatie langlopende schulden	-/- 46.641	-/- 44.782
Mutatie financiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-/- 46.641	-/- 44.782
6.3.4 MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
I + II + III	976.468	863.651
Liquide middelen einde boekjaar	4.404.409	3.427.941
Liquide middelen begin boekjaar	3.427.941	2.564.290
Mutatie liquide middelen	976.468	863.651

6.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.4.1 ALGEMEEN

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2021-2024 waarin de uitgangspunten van Richtlijnen 640 zijn verwerkt. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten.

6.4.2 MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie is niet gewaardeerd.

6.4.3 ACTIVA

6.4.3.1 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen.

Voor de investeringen in het nieuw Fries Museum zijn (overheids)subsidies ontvangen alsmede bijdragen van particulieren en bedrijven. Op grond van RJ274.112 kunnen deze bijdragen in mindering gebracht worden op het te activeren bedrag. Het Fries Museum is eigenaar van het gebouw.

In 2012 en 2013 zijn de ontvangen middelen (ten bedrage van 34,4 miljoen) in mindering gebracht op de bouwkosten. Inventaris is wel geactiveerd en ook worden vervangingsinvesteringen waarvoor geen bijdragen worden ontvangen geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur, zoals hierboven is beschreven. De meerkosten voor de bouw van filmhuis Slieker worden wel geactiveerd en afgeschreven omdat de bijdrage van de gemeente Leeuwarden tijdsafhankelijk is.

Met ingang van 2012 wordt afgeschreven op basis van de volgende grondslagen:

- Investerings in gebouwen, terreinen, installaties en vaste inrichting die zijn gedaan in het kader van de nieuwbouw van het Fries Museum zijn niet geactiveerd. Er wordt dus ook niet op afgeschreven. Uitzondering hierop is de investering i.v.m. de inhuizing van filmhuis Slieker Film en de organisatie van het Centrum voor Film in Friesland (FiF) in het Nieuw Fries Museum. Hiervoor is een lening aangegaan bij Bank Nederlandse Gemeenten (nu BNG Bank). De rente en aflossing wordt gefinancierd uit het bedrag van € 101.000 dat jaarlijks door FiF voor het gebruik van het gebouw aan stichting Fries Museum zal worden betaald, en waarvoor de Gemeente Leeuwarden garant staat. Investerings in installaties en vaste inrichting die na 2012 gedaan worden, worden geactiveerd. Hierop zal worden afgeschreven.
- Duurzame goederen die aangeschaft worden naar aanleiding van een investeringsbesluit, dat in totaal minimaal € 2.500 bedraagt, worden geactiveerd. Duurzame goederen die worden aangeschaft naar aanleiding van een investeringsbesluit die in totaal het bedrag van € 2.500 niet overschrijdt, worden niet geactiveerd maar ten laste gebracht van de exploitatie in het jaar van aanschaf.
- Duurzame goederen die worden aangeschaft ten behoeve van een presentatie of project worden niet geactiveerd maar ten laste gebracht van het presentatie- of projectbudget.
- Duurzame goederen worden in het jaar van aanschaf over het gehele jaar afgeschreven
- De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Automatisering	5 jaar	20%
Inventaris kort	5 jaar	20%
Inventaris lang	10 jaar	10%
Presentatiemiddelen	10 jaar	10%
Museale collectie	variabel	variabel
Installaties	10 jaar	10%
Vaste inrichting	10 jaar	10%

6.4.3.2 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van eventuele waardeverminderingen als gevolg van (verwachte) oninbaarheid.

6.4.3.3 Voorraden

Onderhanden activiteiten

Het betreft hier de voorbereidingskosten die gemaakt zijn in het huidige boekjaar voor tentoonstellingen die plaatsvinden in het nieuwe boekjaar en van de geprognosticeerde kosten van tentoonstellingen die doorlopen in het nieuwe boekjaar. Bepalend voor het moment van het nemen van verlies is het jaar waarin de tentoonstelling is begroot. Onderhanden werk wordt gewaardeerd tegen integrale kostprijs.

Overige voorraden

De overige voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs, indien noodzakelijk onder aftrek van een voorziening voor incurantheid.

6.4.3.4 Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking 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 het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Vorderingen hebben een looptijd van minder dan 1 jaar.

6.4.3.5 Liquide middelen

De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

6.4.4 PASSIVA

6.4.4.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen vereist geen specifieke grondslag.

6.4.4.2 Voorzieningen

De voorziening jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

6.4.4.3 Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Het aflossingsbedrag voor het komende jaar is verantwoord onder de kortlopende schulden.

6.4.4.4 Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

6.4.5 RESULTAATBEPALING

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben, ongeacht of ze tot ontvangsten of uitgaven hebben geleid. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor balansdatum, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

6.4.6 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende primaire financiële instrumenten. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Derivaten worden niet gebruikt. Er is geen sprake van secundaire financiële instrumenten.

6.4.7 KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast

voor posten van de exploitatierekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten van de exploitatierekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

6.4.8 SCHATTINGEN

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

6.4.9 CONTINUÏTEIT

De jaarrekening is opgesteld op basis van de veronderstelling van continuïteit. Het bestuur van stichting Fries Museum heeft op basis van de uitkomsten van 2020, de vermogenspositie en de begroting voor 2021 met inbegrip van de meerjarig toegekende subsidies geen directe aanleiding te veronderstellen dat de continuïteit in het geding is. De basisorganisatie staat. De coronacrisis geeft wel aanleiding tot het nauwlettend monitoren van de gezondheid van de stichting. Indien er aanleiding toe is, zal door het bestuur actie worden ondernomen om de continuïteit te waarborgen.

6.4.10 TOEREKENING

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

6.4.11 OVERHEIDSBIJDRAGEN EN –SUBSIDIES

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 de instelling kan aantonen aan de voorwaarden te hebben voldaan.

6.4.12 GEWIJZIGDE INDELING JAARREKENING

De jaarrekening 2021 is ten opzichte van de jaarrekeningen van de voorgaande jaren wat betreft de verantwoording van de lasten op een ander manier ingedeeld. De gewijzigde opzet is gericht op de indeling bedrijfstak, collectietaak en publiekstaak. Dat wil zeggen dat de lasten die betrekking hebben op deze taken beter zijn gegroepeerd. De jaarrekening sluit hiermee aan op de systematiek die wordt gehanteerd bij het opstellen van de begroting. De gewijzigde indeling is ook toegepast op de vergelijkende cijfers uit de jaarrekening 2020. In totaal sluiten de cijfers 2020 zoals opgenomen in de jaarrekening 2021 aan met de cijfers uit de jaarrekening 2020.

6.5 Toelichting op de balans

6.5.1 ACTIVA

6.5.1.1 Materiële vaste activa

	Aanschafwaarde 31.12.2020	Boekwaarde 01.01.2021	Investering 2021	Desinvestering 2021
	€	€	€	€
Gebouwen in installaties	173.119	59.697	0	0
Inventaris	803.209	196.219	10.342	0
Automatisering	268.046	101.096	30.450	0
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.558.000	1.197.474	0	0
	<u>2.802.374</u>	<u>1.554.486</u>	<u>40.792</u>	<u>0</u>

	Afschrijving 2021	Afschrijving desinvestering 2021	Boekwaarde 31.12.2021
	€	€	€
Gebouwen en installaties	26.509	0	33.188
Inventaris	82.282	0	124.279
Automatisering	38.559	0	92.987
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	44.782	0	1.152.692
	<u>192.132</u>	<u>0</u>	<u>1.403.146</u>

Investeringsbegroting 2021

	Investering 2021
	€
Gebouwen en installaties	0
Inventaris Fries Museum	10.342
Automatisering	30.450
	<u>40.792</u>

De investering in inventaris betreft meubilair. De investeringen in automatisering betreft mobiele telefoon, laptops & Ipads voor het faciliteren van thuiswerken.

Niet aan het productieproces dienstbare MVA

Dit bedrag is gerelateerd aan de investeringen die gedaan zijn in verband met de inhuizing van filmhuis Slieker Film en de organisatie van het Centrum voor Film in Friesland (FIF) in het nieuwe Fries Museum. Hiervoor is een lening aangegaan waarover rente en aflossing betaald moet worden. Dit bedrag wordt jaarlijks, gedurende 30 jaar (looptijd van de lening), teruggevorderd van het Centrum voor Film in Friesland (FIF).

6.5.1.2 Voorraden

	31.12.2021	31.12.2020
	€	€
<i>Overige voorraden</i>		
Museumwinkel	26.953	35.276
Museumkaarten	9.332	3.254
	<u>36.285</u>	<u>38.530</u>

6.5.1.3 Vorderingen

<i>Vorderingen: debiteuren</i>	55.803	38.717
Af: voorziening voor dubieuze debiteuren	0	0
	<u>55.803</u>	<u>38.717</u>

<i>Vorderingen: verbonden partijen</i>		
Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof	17.926	128.459
	<u>17.926</u>	<u>128.459</u>

Vorderingen: overlopende activa

Vooruitbetaalde bedragen

Verzekeringen	11.380	15.025
Tentoonstellingen	0	96.233
Overige	25.975	8.384
	<u>37.355</u>	<u>119.642</u>

Nog te ontvangen bedragen

Te verrekenen omzetbelasting	0	5.597
Bijdrage rente+aflossing voor lening Centrum voor Film in Friesland (FIF)	119.111	119.731
Mondriaan Fonds	12.400	663.271
Cofinanciering Mondriaan Fonds door Provincie Fryslân	0	796.000
Vergoeding museumjaarkaarten	54.498	20.984
Vergoeding VriendenLoterij	41.000	45.000
Bijdragen voor tentoonstellingen	89.348	51.875
Bijdrage coronasteun	72.500	0
Afrekening energi	22.579	53.280
Winstuitkering verzekering	0	22.328
Overige	2.304	5.915
	<u>413.740</u>	<u>1.783.981</u>

<i>Totaal vorderingen: overlopende activa</i>	<u>451.095</u>	<u>1.903.623</u>
---	----------------	------------------

6.5.1.4 Liquide middelen

Alle banktegoeden staan vrij ter beschikking.

6.5.2 PASSIVA

6.5.2.1 Eigen vermogen

	stand 01.01.2021	resultaat bestemming	stand 31.12.2021
	€	€	€
Algemene Reserve	1.222.064	0	1.222.064
Provinciale reserve	6.613	0	6.613
Bestemmingsreserves	3.242.659	-/- 920.543	2.322.116
	<u>4.471.336</u>	<u>-/- 920.543</u>	<u>3.550.793</u>

Met betrekking tot de Algemene Reserve geldt dat de subsidie van de Provincie Fryslân wordt verstrekt onder de voorwaarde van een aantal prestaties. Deze prestaties zijn in 2021 grotendeels behaald.

Doelstelling is dat de Algemene Reserve zich verhoudt tot het gewenste weerstandsvermogen. Wegens de coronacrisis is echter een kwart van de Algemene Reserve ingezet.

Specificatie bestemmingsreserves:

	stand 01.01.2021	resultaat bestemming	stand 31.12.2021
	€	€	€
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	1.421.000	-/- 871.000	550.000
Bestemmingsreserve COVID-19	533.567	-/- 333.567	200.000
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	500.000	0	500.000
Bestemmingsreserve Collectie projecten	200.000	0	200.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	488.092	+ 137.844	625.936
Bestemmingsreserve Publicaties	0	+ 25.000	25.000
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028	100.000	-/- 25.000	75.000
Bestemmingsreserve Human Resources	0	+ 50.000	50.000
Bestemmingsreserve ICT	0	+ 96.180	96.180
	<u>3.242.659</u>	<u>-920.543</u>	<u>2.322.116</u>

Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024

Deze bestemmingsreserve is een essentieel onderdeel van de dekking van het meerjarenplan FIERDER 2021-2024. Conform de meerjarenplanning is voor 2021 een bedrag van € 871.000 onttrokken.

Bestemmingsreserve COVID-19

Deze bestemmingsreserve is gevormd om de financiële gevolgen van de coronacrisis (deels) te kunnen opvangen. Deze bestemmingsreserve is gericht op de risico's die betrekking hebben op de publieksgerelateerde opbrengsten, voor zover die niet zijn gedekt door extra coronasteun.

Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting

De kosten die betrekking hebben op groot onderhoud en vervanging worden gedekt door de voorziening onderhoud. Daarnaast wordt een reserve onderhoud en huisvesting aangehouden voor eerder onderhoud of nieuwe toekomstige investeringen waar het onderhoudsplan niet in voorziet.

Bestemmingsreserve Collectie projecten

Deze bestemmingsreserve wordt gevormd voor collectieprojecten en als eigen bijdrage aan aankopen andere dan hedendaagse kunst en aan restauraties.

Bestemmingsreserve Tentoonstellingen

De bestemmingsreserve Tentoonstellingen is gevormd om toekomstige tentoonstellingen mogelijk te maken. Middelen zijn toegevoegd om het uitblijven van bijdragen van het regionale blockbusterfonds in 2022-2024 op te kunnen vangen.

Bestemmingsreserve Publicaties

Deze bestemmingsreserve is gevormd om toekomstige publicaties mogelijk te maken.

Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028

Deze bestemmingsreserve is gevormd om plannen te ontwikkelen voor de periode 2019-2028 in het kader van 10 jaar Fries Museum in 2023 en de regionale Agenda 2028. De onttrokken middelen zijn in 2021 ingezet bij de conceptvorming voor de nieuwe vaste presentatie.

Bestemmingsreserve Human Resources

Deze bestemmingsreserve wordt gevormd om verdere organisatieontwikkeling mogelijk te maken.

Bestemmingsreserve ICT

Deze bestemmingsreserve is gevormd voor het project Digitale Samenwerking.

6.5.2.2 Voorzieningen

	stand 01.01.2021	toevoeging	onttrekking	stand 31.12.2021
	€	€	€	€
Voorziening jubilea	30.735	3.553	0	34.288
Voorziening onderhoud	435.684	332.042	164.206	603.520
	<u>466.419</u>	<u>335.595</u>	<u>164.206</u>	<u>637.808</u>

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen voor zowel medewerkers van stichting Fries Museum als medewerkers van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof, die ook inzet doen voor stichting Fries Museum.

Voorziening onderhoud

In 2019 is besloten een voorziening onderhoud te vormen aan de hand van het MeerJaren OnderhoudsPlan (MJOP) 2020-2039 dat in 2019 is opgesteld en in 2020 is ingegaan. Het verloop van de voorziening is als volgt:

	€	€	€	€
Stand voorziening per 1 januari 2021	435.684			
Toevoeging 2021		332.042		
Onttrekking 2021			164.206	
Stand voorziening onderhoud per 31 december 2021				603.520

De toevoeging 2021 is gebaseerd op de toevoeging aan de onderhoudsvoorziening vanaf 2020, de onttrekking is gebaseerd op de gerealiseerde kosten in 2021 die onderdeel zijn van het MJOP.

6.5.2.3 Langlopende schulden

Overige schulden:

	Oorspronkelijke waarde 31.12.2020	Boekwaarde 01.01.2021	Aflossing 2021	Aflossing kortl.deel 2022	Balanswaarde 31.12.2021
	€	€	€	€	€
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Centrum voor Film in Friesland)	1.309.692	1.354.474	44.782	46.641	1.263.051

Rentepercentage: 4,15%.

Bank Nederlandse Gemeenten

Op 17 augustus 2010 is een lening verstrekt van € 1.715.000 voor de financiering van de inhuizing van het filmpark Slieker Film en de organisatie van het Centrum voor Film in Friesland (FiF) dat in het Nieuw Fries Museum wordt gebouwd. De looptijd bedraagt 30 jaar. Jaarlijks wordt er rente (4,15%) en aflossing betaald voor het eerst op 31 augustus 2011. In 2020 wordt € 42.998 afgelost waardoor er een bedrag van € 1.354.474 is opgenomen per 31 december 2020.

De rente en aflossing wordt gefinancierd uit het bedrag van € 101.000 dat jaarlijks door het Centrum voor Film in Friesland (FiF) voor het gebruik van het gebouw aan Stichting Het Fries Museum zal worden betaald, en waarvoor de Gemeente Leeuwarden garant staat. De investering in het gebouw ten behoeve van de inhuizing van het FiF wordt volledig geactiveerd. Vervolgens zal de waarde van de investering gedurende 30 jaar verminderd worden met de jaarlijkse afschrijving.

6.5.2.4 Kortlopende schulden

	31.12.2021	31.12.2020
	€	€
Crediteuren		
Crediteuren	253.873	320.224
	<u>253.873</u>	<u>320.224</u>
Kortlopende schulden aan verbonden partijen		
Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof	17.700	0
	<u>17.700</u>	<u>0</u>
Belastingen en premies SV		
Loonbelasting en premies	0	0
Omzetbelasting	24.342	0
Pensioenen	8.943	35.457
	<u>33.285</u>	<u>35.457</u>

	31.12.2021	31.12.2020
	€	€
Overlopende passiva		
<i>Vooruit ontvangen bedragen</i>		
Bijdrage Mondriaan Fonds – aankopen	15.377	112.681
Bijdrage Provincie Fryslân	40.000	0
Tentoonstellingen en projecten	76.343	9.000
	<hr/>	<hr/>
	131.720	121.681
<i>Nog te betalen bedragen</i>		
Reservering vakantiegeld	101.823	98.784
Reservering vakantie uren	89.286	76.928
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	18.117	18.737
Tentoonstellingen	26.354	40.798
Energie	44.628	0
Schoonmaak	11.011	9.306
Inkoop museumkaarten	0	0
UWV NOW 4 ^{de} aanvraagperiode (teruggave)	117.084	0
Accountant	9.625	9.350
Onderhoud	0	38.052
Overige	15.863	30.209
	<hr/>	<hr/>
	433.791	322.164
Totaal overlopende passiva	565.511	443.845
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Aflossingsverplichtingen		
Bank Nederlandse Gemeenten	46.641	44.782
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

6.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

6.6.1 MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie niet gewaardeerd en op de balans opgenomen.

6.6.2 HORECA

15 januari 2013 is een huurovereenkomst afgesloten voor de horeca voor de duur van 10 jaar. De financiële gevolgen van de huurovereenkomst zijn de volgende:

De betalingsverplichting van de huurder bestaat uit:

- Basishuurprijs van € 30.000 per jaar;
- Omzet gerelateerde huurcomponent (vanaf 1 januari 2014).

6.6.3 BIJDRAGE VRIENDENLOTERIJ

In 2017 heeft de stichting VriendenLoterij (voorheen: BankGiro Loterij) het Fries Museum een budget toegekend van € 1.000.000, uit te keren in 5 jaarlijkse termijnen van € 200.000. De overeenkomst heeft een looptijd van 5 jaar en is ingegaan op 1 januari 2018.

6.6.4 LEASEVERPLICHTINGEN

Op 31 mei 2021 is met Bourguignon Autolease B.V. een huurovereenkomst gesloten voor de huur van 1 personenauto. De begindatum is 31-05-2021, de einddatum is 31-05-2026. De fiscale waarde is € 74.376. De huurprijs excl. brandstof is € 1.170,50 per maand.

6.6.5 TENTOONSTELLINGEN/PROJECTEN/AANKOPEN

Voor tentoonstellingen in 2022 zijn in 2021 toezeggingen gedaan door partijen om financieel bij te dragen, die nog niet zijn uitbetaald:

De volgende toezeggingen zijn gedaan voor 2022:

	€
Tentoonstelling À la Campagne	
LF2028	100.000
Mondriaan Fonds	75.000
Stichting Zabawas	7.500
Meindersma-Sybenga Stichting	5.000
Stichting Sint Anthony Gasthuis	2.500
Gijselaar Hintzenfonds	2.500
Hendrik Muller Fonds	2.500
M.O.A.C. Gravin van Bylandt Stichting	2.500
Stichting Gifted Art	1.500

6.7 Toelichting op de exploitatierekening

6.7.1 BATEN

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.7.1.1 Opbrengsten			
Directe opbrengsten			
Entree	534.029	1.147.817	571.034
Onderwijs, activiteiten, rondleidingen	8.497	17.500	7.388
Evenementen, bewaking, facilitair inzet, catering, zaalverhuur	9.128	131.000	13.773
Museumcafé	35.050	47.000	30.000
Winkelverkoppen	205.628	300.000	91.381
Doorbelasting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	40.953	68.256	40.954
Overige	15.025	105.000	639
Totaal directe opbrengsten	848.310	1.816.573	755.169

De museumkaartverkoppen zijn in 2021 verantwoord onder Entree.
Door de coronacrisis is het museum voor lagere tijd niet of beperkt toegankelijke geweest voor publiek. De entree-gerelateerde inkomsten zijn daardoor lager uitgevallen dan begroot.

Indirecte opbrengsten

Doorbelasting werkplekken Princessehof	30.000	30.000	30.000
Doorbelasting verrichte diensten Princessehof	759.030	756.425	737.241
Doorbelasting personele kosten extern	68.866	0	40.629
Totaal indirecte opbrengsten	857.896	786.425	807.870

6.7.1.2 Bijdragen overheden

Subsidie Provincie Fryslân	2.748.000	3.000.000	2.954.207
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân	15.348	45.000	45.000
Subsidie Ministerie van OCW	269.627	264.173	0
Subsidie Gemeente Leeuwarden	0	100.000	0
Totale bijdragen overheden	3.032.975	3.409.173	2.999.207

Voor subsidievoorwaarden wordt verwezen naar achterliggende beschikkingen. De afwijking ten opzichte van de begroting is te verklaren uit het feit dat het museum uitgaat van een indexering van de subsidies maar die worden niet altijd automatisch door de overheden toegekend.

Subsidie Ministerie van OCW – BIS regionale musea

Voor de periode 2021-2024 heeft het Ministerie van OCW het Fries Museum een subsidie verleend van € 269.627 per jaar binnen de regeling BIS regionale musea. Voor de verantwoording van deze subsidie zijn de bepalingen in het 'Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024' van toepassing. De ontvangen subsidie van OCW is een projectsubsidie met een looptijd over meerdere boekjaren. (zie art. 3.3.1. van het Handboek). Voor de verantwoording van de projectsubsidie dient model b (Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in een volgend boekjaar) gebruikt te worden. Hieronder is het model weergegeven met cijfers over het jaar 2021.

Model B						
Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in volgend verslagjaar						
Verslagjaar 2021						
Doelstellingen		Bereiken van nieuwe publieksgroepen en vergroten regionale betekenis				
		1 Bereik 35.000 bezoekers i.p.v. 30.000 uit Fryslân + groter extern bereik				
		2 Educatie 10.000 ipv 8.000 scholieren				
		3 Bruiklenen 1800 ipv 1400 aan (Friese instellingen)				
		4 Collectie online 80% ipv 60%				
Omschrijving		<u>BIS-subsidie 2021-2024</u>	<u>Project/Doel 1</u>	<u>Project/Doel 2</u>	<u>Project/Doel 3</u>	<u>Project/Doel 4</u> <u>Project/Doel 5</u>
		Stichting Fries Museum	Innovatieve	Publieks-	Investering	Publieks- Colectie
			tentoonstelling activiteiten	Onderwijs	informatie	zichtbaar
Toewijzing	kenmerk	148222/25097626				
	datum	15-9-2020				
Bedrag toewijzing 2021-2024	euro	€ 1.056.692,00				
Saldo 01-01-2021	euro	€ 0,00				
Ontvangen t/m verslagjaar	euro	€ 269.627,00				
Lasten verslagjaar 2021	euro	€ 269.866,40	€ 46.203,28	€ 29.374,01	€ 9.791,34	€ 38.612,04
				€ 15.971,20	€ 6.090,49	€ 28.345,22
				€ 25.859,38	€ 10.122,28	€ 28.999,69
				€ 2.075,09	€ 19.769,49	
Lasten verslagjaar 2022	euro					
Lasten verslagjaar 2023	euro					
Lasten verslagjaar 2024	euro					
Totale kosten	euro	€ 269.866,40	€ 46.203,28	€ 73.279,68	€ 45.773,59	€ 47.264,94
Saldo n.t.b. ultimo verslagjaar	euro					€ 57.344,91
						-€ 239,40

Door middel van bovenstaand model wordt de projectsubsidie, met een looptijd over meerdere boekjaren, verantwoord. Per jaar wordt aangegeven welke kosten gemaakt zijn om de geformuleerde doelstellingen te halen. Zoals ook aangegeven in het model worden de middelen, overeenkomstig het activiteitenplan, ingezet voor vijf doelen:

1. Ontwikkeling innovatieve tentoonstellingen
2. Versterking en uitbreiding publieksactiviteiten
3. Investerings in onderwijs
4. Versterken van de publieksinformatie
5. Zorgen voor een beter zichtbare collectie

In het model is aangegeven welke kosten in 2021 voor welk doel zijn ingezet. De kosten kunnen zo per doel afzonderlijk worden afgelezen. Voor de beleidsperiode 2021-2024 zullen de kosten per jaar worden opgenomen in het model, zodat er aan het eind van de beleidsperiode een totaaloverzicht is van hoe de subsidie per jaar per doel is ingezet.

Voor de beschrijving van de activiteiten die in 2021 zijn gerealiseerd met de toegekende subsidie, wordt verwezen naar het bestuursverslag (3.2.7) en de prestatieverantwoording (4.2).

6.7.1.3 Overige bijdragen

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
Aankopen en restauraties	123.600	62.000	186.304
Tentoonstellingen en projecten	261.401	510.000	228.358
VriendenLoterij	357.690	310.000	431.585
Vrienden en sponsoring	98.781	90.000	95.440
Personeel (inhuur door derden)	46.850	22.500	63.180
Coronasteun	563.360	0	2.035.903
	<u>1.451.682</u>	<u>994.500</u>	<u>3.040.770</u>

Het Fries Museum heeft wegens de coronacrisis aanspraak kunnen maken op een aantal steunpakketten. Zie de specificatie coronasteun hieronder.

	Rekening 2021
	€
<i>Specificatie bijdragen voor aankopen en restauraties</i>	
Bijdrage Mondriaan Fonds aankopen	110.080
Bijdrage Wassenbergh-Clarijs Fontein Stichting restauraties	13.520
<i>Totaal bijdragen aankopen en restauraties</i>	<u>123.600</u>

Specificatie bijdragen voor tentoonstellingen en projecten

Tentoonstelling Wij Vikingen

Stichting Het Nieuwe Stadsweeshuis 5.000

Tentoonstelling Haute Bordure

De Gijselaar Hintzenfonds 1.500
M.A.O.C. Gravin van Bylandt Stichting 1.500
Stichting Joes Lemmers Fonds 7.000
Fonds 21 21.970
Stichting VSB Fonds 25.000
Stichting Prins Bernhard Cultuurfonds (bijdrage tentoonstelling) 25.000
Stichting Prins Bernhard Cultuurfonds (bijdrage stipendium) 25.000
Stichting Mondriaan Fonds 52.250
The Fashion and Textile Museum 20.000

Tentoonstelling Icons

Leeuwarder Ondernemersfonds 8.000
Meindersma-Sybenga Stichting 10.000
Het Old Burger Weeshuis 10.000
VriendenLoterij 68.807
Vooruit ontvangen VriendenLoterij -/- 57.724

Tentoonstelling GERRIT BENNERprijs 2021

Provincie Fryslân 4.545
Vooruit ontvangen Provincie Fryslân -/- 4.000

Tentoonstelling À la Campagne

Stichting Het Nieuwe Stadsweeshuis	5.000
Project Oorlogsschriften	
Stichting Fries Verzetsmuseum	5.000
Stichting Sneek 40-45	5.000
Stichting Friesland 1940-1945	2.050
Project Plato Terpenarcheologie	
Stichting Mondriaan Fonds	15.000
Overige bijdragen tentoonstellingen en projecten	5.503
<i>Totaal bijdragen tentoonstellingen en projecten</i>	<u>261.401</u>

Rekening
2021

€

Specificatie coronasteun

Ministerie van OCW subsidie o.g.v. RAOCCC	219.900
Gemeente Leeuwarden	150.000
Kickstart Cultuurfonds t.b.v. <i>Haute Bordure</i>	78.460
Noodsteun vfonds t.b.v. Fries Verzetsmuseum	57.500
Noodsteun VWS t.b.v. Fries Verzetsmuseum	57.500
<i>Totaal coronasteun</i>	<u>563.360</u>

Het Fries Museum en zijn activiteiten zijn in 2021 mede mogelijk gemaakt door Provincie Fryslân, de VriendenLoterij, het Samenwerkingsverband Noord-Nederland, EZ/Kompas, de Ir. Abe Bonnema Stichting, Mondriaan Fonds, VSBfonds, Prins Bernhard Cultuurfonds: Ginkgo Fonds, Barbas-van der Klaauw Fonds, Margarethe Petronella Fonds, Fonds 21, Vrienden van het Fries Museum, Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting, Het Nieuwe Stads Weeshuis, Stichting Old Burger Weeshuis, Leeuwarder Ondernemers Fonds, Koninklijk Fries Genootschap, M.A.O.C. Gravin van Bijlandt Stichting, Gemeente Leeuwarden, Leeuwarden-Fryslân 2028, Meindersma-Sybenga Stichting, vfonds, Vereniging Rembrandt en haar Saskia Cirkel, De Gijselaar- Hintzenfonds, Joes Lemmers Fonds, Kickstart Cultuurfonds, Blockbusterfonds.

6.7.2 LASTEN

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.7.2.1 Salarissen en sociale lasten			
Salarissen	2.169.393	2.933.564	2.080.618
Salarissen inhuur Princessehof	374.593	397.528	360.910
Sociale lasten	342.858	0	331.920
Pensioenlasten	333.610	0	307.482
Totaal salarissen en sociale lasten	3.220.454	3.331.092	3.080.930

Salarissen

Wat betreft de salarissen wordt tevens verwezen naar de indirecte opbrengsten, waar de opbrengsten in verband met gedetacheerd personeel worden verantwoord.

Aantal medewerkers in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2021:	53
Aantal fte's in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2021:	44,47

Pensioenlasten

Stichting Fries Museum heeft haar pensioenen ondergebracht bij het ABP. Deze regeling is een toegezegde pensioenregeling. Stichting Fries Museum heeft ingeval van tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds geen andere verplichting dan toekomstige hogere premies.

Op 31 december 2021 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds 110,2%

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. De algemene bezoldigingsnorm van de WNT bedraagt na indexering voor 2021: € 209.000.

De WNT is van toepassing op topfunctionarissen. Als topfunctionarissen worden aangemerkt:

De leden van de hoogste uitvoerende orgaan (RvB of bestuur) en de leden van het toezichthoudende orgaan (RvC of RvT).

Gegevens m.b.t. WNT (Wet Normering Topinkomens)

Raad van toezicht stichting Fries Museum

Onbezoldigd

Raad van toezicht

De heer drs. H.H. Apotheker (voorzitter)

Mevrouw E. Vos MSM (vicevoorzitter)

Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)

De heer ir. J.W.G. Vernooij

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

Alle leden zijn het gehele jaar in functie geweest.

Er is sprake van een gezamenlijke bedrijfsvoering voor stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Princessehof. De directeur-bestuurder werkt voor beide stichtingen, 0,68 fte voor stichting Fries Museum en 0,32 fte voor stichting Keramiekmuseum Princessehof maar staat voor 1,00 fte op de loonlijst van stichting Fries Museum en wordt voor 0,32 fte doorbelast aan stichting Keramiekmuseum Princessehof.

Topfunctionarissen

Naam

2021

K.J.R. Callens

Functie

Directeur-bestuurder

Duur dienstverband	van 01-01-2021 tot en met 31-12-2021
Omvang dienstverband	1 fte
<i>Gedetacheerd*</i>	<i>0,32 fte</i>
Dienstbetrekking	Ja
Bruto Loon o.b.v. 0,68 fte	€ 102.210 (1 fte: € 150.310)
Belastbare onkostenvergoeding o.b.v. 0,68 fte	€ 0
Voorzieningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,68 fte	€ 15.368 (1 fte: € 22.600)
Beëindigingsuitkeringen	niet van toepassing
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 0,68 fte	€ 117.578
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,68 fte	€ 142.120
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 172.910
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 1 fte	€ 209.000
Overschrijding WNT norm	niet van toepassing
Motivering	niet van toepassing

	2020
Naam	K.J.R. Callens
Functie	Directeur-bestuurder
Duur dienstverband	van 01-01-2020 tot en met 31-12-2020
Omvang dienstverband	1 fte
<i>Gedetacheerd*</i>	<i>0,32 fte</i>
Dienstbetrekking	Ja
Bruto Loon o.b.v. 0,68 fte	€ 96.569 (1 fte: € 142.013)
Belastbare onkostenvergoeding o.b.v. 0,68 fte	€ 0
Voorzieningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,68 fte	€ 14.374 (1 fte: € 21.139)
Beëindigingsuitkeringen	niet van toepassing
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 0,68 fte	€ 110.943
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,68 fte	€ 136.680
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 163.152
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 1 fte	€ 201.000
Overschrijding WNT norm	niet van toepassing
Motivering	niet van toepassing

* Detachering naar stichting Keramiekmuseum Prinsessehof

Nevenactiviteiten

Voor een overzicht van nevenactiviteiten van leden van de raad van toezicht en het bestuur wordt verwezen naar bijlage 7.1.

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.7.2.2 Personele lasten: inhuur			
Personeel inhuur: beveiliging	62.720	145.000	70.623
Personeel inhuur: receptie/caparis/office management/overig	106.171	141.500	65.828
Personeel inhuur: schoonmaak	137.189	135.000	128.010
Totaal personele lasten: inhuur	306.080	421.500	264.461

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.7.2.3 Personele lasten: overig			
Reiskosten woon/werk	41.782	0	49.555
Overige personeelskosten	0	0	662
Reiskosten zakelijk	10.301	15.000	6.860
Opleidingen	29.238	30.000	27.349
Werving & Selectie	330	2.000	0
Bedrijfsgezondheidsdienst	14.758	10.000	13.882
Vrijwilligers	2.983	7.500	4.454
Overige kosten (o.a. dienstkleiding/BHV)	30.653	42.500	29.629
Totaal personele lasten: overig	130.045	107.000	132.391
6.7.2.4 Bestuurskosten			
Directie / Raad van toezicht / Ondernemingsraad	7.120	35.000	8.538
Leaseauto / autohuur	19.925	12.500	18.268
Totaal bestuurskosten	27.045	47.500	26.806
6.7.2.5 Huisvesting			
Onderhoud gebouwen en installaties	433.658	420.000	437.548
Energie	146.270	125.000	117.862
Huur depot (KSF)	114.141	120.000	86.180
Huur werkplaats en opslag	28.934	26.000	22.334
Totaal huisvesting	723.003	691.000	663.924
6.7.2.6 Kantoorkosten			
Kantoor, telefonie, kopieer, porti, drukwerk	93.360	65.000	52.819
Totaal kantoorkosten	93.360	65.000	52.819
6.7.2.7 Accountancy / advisering / ondersteuning			
Accountantskosten	19.250	22.500	20.800
Externe advieskosten	24.493	21.500	49.066
Totaal accountancy / advisering / ondersteuning	43.743	44.000	69.866
6.7.2.8 Organisatie algemeen			
Zakelijke belastingen	126.827	140.000	140.833
Inhuur transportmiddelen	0	9.000	0
Lidmaatschappen en abonnementen	21.221	15.000	19.007
Verzekeringen	45.276	33.256	5.298
Overige lasten	2.310	6.323	0
Totaal organisatie algemeen	195.634	203.579	165.138

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
6.7.2.9 Automatisering			
Automatisering (ICT/kassa's/AFAS/data- en telecommunicatie)	146.309	150.000	148.672
Totaal automatisering	146.309	150.000	148.672
6.7.2.10 Afschrijvingen op vaste activa			
Gebouwen en terreinen	26.508	140.000	26.508
Inventaris	82.282		80.213
Automatisering	38.559		32.469
Totaal afschrijvingen	147.349	140.000	139.190
6.7.2.11 Collectie			
Collectie algemeen	29.581	35.000	53.114
Collectie verzekeringen	32.841	40.000	29.702
Collectie: restauraties	12.421	0	19.292
Collectie: Mata Hari	4.493	0	4.641
Collectie online	0	11.000	0
Totaal collectie	79.336	86.000	106.749
De kosten van verzekeringen betreffen alleen de verzekeringen die betrekking hebben op de collectie. De overige verzekeringen worden verantwoord onder huisvestingskosten.			
6.7.2.12 Aankopen collectie			
Friese hedendaagse en moderne kunst	74.605	45.000	45.100
Mondriaan Fonds	114.967	62.000	9.919
Nederlandse hedendaagse en moderne kunst	0	0	0
Aankopen collectie algemeen	15.349	5.000	177.034
Totaal aankopen collectie	204.921	112.000	232.053
Voor een specificatie wordt verwezen naar bijlage 8.3.			
6.7.2.13 Publicaties			
Publicaties	37.768	0	5.574
Totaal Publicaties	37.768	0	5.574
6.7.2.14 Programmering			
Tentoonstellingen en projecten	1.291.872	1.553.000	492.573
Totaal programmering	1.291.872	1.553.000	492.573

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
Tentoonstellingen en projecten			
Tentoonstelling Haute Bordure			263.315
Tentoonstelling Taus Makhacheva			135.611
Tentoonstelling Afra Eisma			18.877
Tentoonstelling Icons			814.588
Tentoonstelling Jentsje Popma			3.334
Tentoonstelling GERRIT BENNERprijs 2021			13.822
Overige (onderhoudskosten / voorbereidingskosten)			42.325
Totaal tentoonstellingen en projecten			1.291.872
Educatie			
Educatie	49.374	40.000	67.850
Totaal educatie	49.374	40.000	67.850
Activiteiten			
Activiteiten	31.015	40.000	43.914
Totaal activiteiten	31.015	40.000	43.914
Publieksbegeleiding			
Publieksbegeleiding	11.426	20.000	12.207
Totaal publieksbegeleiding	11.426	20.000	12.207
Publiciteitskosten			
Corporate communicatie en publiciteit	88.096	90.000	81.040
Ontvangsten / representatie / vrienden / catering	61.205	35.000	73.856
Corona-aanpassingen in het museum	2.880	0	28.832
Totaal publiciteitskosten	152.181	125.000	183.728
Entreekosten			
Tickets	0	5.000	0
Transactiekosten	24.213	0	0
Museumjaarkaarten	33.353	100.000	37.773
Totaal entreekosten	57.566	105.000	37.773
Winkelkosten			
Algemene kosten	7.453	5.000	0
Inkoop	122.946	155.000	57.062
Totaal winkelkosten	130.399	160.000	57.062

	Rekening 2021	Begroting 2021	Rekening 2020
	€	€	€
Rentebaten en inkomsten uit belegging			
Rente banken	1.009	0	1
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	55.591	0	57.400
Totaal rentebaten	56.600	0	57.401
Rentelasten en soortgelijke kosten			
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	55.591	0	57.400
Rente overige schulden	0	0	0
Rente banken en bankkosten	33.536	15.000	22.124
Totaal rentelasten	89.127	15.000	79.524

6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2021)

Van verbonden partijen is sprake wanneer een partij beleidsbepalende invloed kan uitoefenen in een andere partij, dan wel invloed van betekenis kan uitoefenen op het zakelijke en financiële beleid van de andere partij. De verbondenheid tussen stichting Fries Museum en de hier genoemde stichtingen ontstaat door de personele unie in besturen en raden van toezicht.

6.8.1 STICHTING KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

Deze stichting is statutair gevestigd in de gemeente Leeuwarden en heeft als doelstelling het inrichten en exploiteren van Keramiekmuseum Princessehof te Leeuwarden. Tussen stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Princessehof hebben de volgende doorbelastingen plaatsgevonden.

Doorbelaste kosten 2021 stichting Fries Museum aan stichting Keramiekmuseum Princessehof

€

- Salarissen	759.031
- Werkplekken	30.000
- Automatisering	7.470
- Museumjaarkaarten	8.450
- Leaseauto	4.150
- Kerstgeschenk	6.266

Doorbelaste kosten 2021 stichting Keramiekmuseum Princessehof aan stichting Fries Museum

€

- Salarissen	374.593
- Overig	16.433

6.8.2 STICHTING MONUMENTEN FRIES MUSEUM / KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

Deze stichting is statutair gevestigd in de gemeente Leeuwarden en heeft als doelstelling de instandhouding van monumenten in de zin van Monumentenwet 1998.

6.8.3 STICHTING COLLECTIEFONDS FRIES MUSEUM EN KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

Deze stichting is statutair gevestigd in Leeuwarden en heeft als doelstelling de aankoop en zo nodig restauratie van museumvoorwerpen, voor zover niet subsidiabel, ten behoeve van het Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof.

6.8.4 STICHTING MATA HARI

Deze stichting is statutair gevestigd in Leeuwarden en heeft als doelstelling het in eigendom verwerven en beheren van voorwerpen, afbeeldingen en geschriften, betrekking hebbende op Margaretha Geertruida Zelle, beter bekend als Mata Hari, en het voor het publiek toegankelijk maken van de verworven collecties.

6.8.5 VERENIGING VAN EIGENAARS 'WILHELMINAPLEIN PARKEREN, WONEN, WINKELS EN MUSEUM'

Stichting Fries Museum participeert in de vereniging van eigenaars (VVE) 'Wilhelminaplein parkeren, wonen, winkels en museum'. De begroting van de VVE bevat de volgende onderdelen:

- Onderhoud
- Assurantiën
- Beheervergoeding
- Algemene kosten
- Bankkosten
- Reservefondsen

Het totale kosten van stichting Fries Museum ten behoeve van de VVE in 2021 zijn € 19.574.

7 OVERIGE GEGEVENS

7.1 Resultaatbestemming 2021

Het resultaat over het jaar 2021 is in totaal € -/- 902.543 (negatief).

Het voorstel is om het resultaat als volgt te verdelen:

	2021
	€
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	-/- 871.000
Bestemmingsreserve COVID-19	-/- 333.567
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	+137.844
Bestemmingsreserve Publicaties	+ 25.000
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028	-/- 25.000
Bestemmingsreserve Human Resources	+ 50.000
Bestemmingsreserve ICT	+ 96.180
	<hr/>
	-/- 902.543
	<hr/>

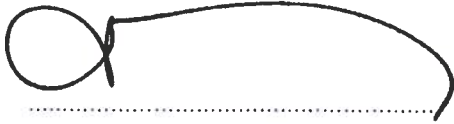
De statuten bevatten geen specifieke bepalingen rondom het bestemmen van het resultaat.

7.2 Vaststellen jaarrekening 2021

7.2.1 VASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 28 maart 2022.

Ondertekening



Drs. K.J.R. Callens, directeur-bestuurder

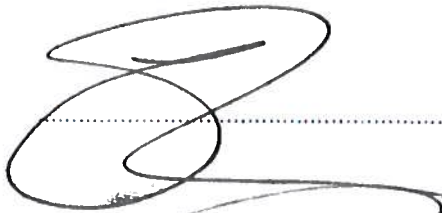
7.2.2 GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft in de vergadering van 28 maart 2022 de jaarrekening goedgekeurd.

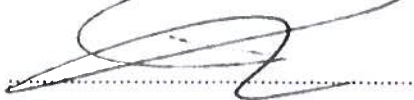
Ondertekening




Dhr. drs. H.H. Apotheker, voorzitter



Mevrouw E. Vos MSM (secr.)



Mevrouw mr. D. Kingma



De heer ir. J.W.G. Vernooij



Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

7.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Begin 2022 zat het Fries Museum voor de vierde keer in een verplichte sluiting omwille van COVID-19. Na heropening op 26 januari 2022 golden strenge coronabeperkingen, die inmiddels zijn opgeheven. Een vijfde sluiting door een nieuwe variant is op dit moment echter niet uit te sluiten omwille van het hoge aantal besmettingen en daarmee een hoge kans op ernstige mutaties en omwille van het tot nu toe gevoerde nationale coronabeleid ten aanzien van culturele instellingen. De sluiting(en) en de beperkingen hebben financiële gevolgen. De publieksgelateerde inkomsten vallen weg tijdens de sluiting en zijn erna door coronabeperkingen waarschijnlijk minder dan begroot. Hieronder vallen de inkomsten uit bezoek, evenementen, educatie, activiteiten, winkel en horeca. Hier tegenover staan tijdens de sluiting lagere exploitatiekosten als gevolg van minder inhuur van extern personeel, minder energieverbruik, enzovoort.

Het is nog steeds niet duidelijk wat de coronasteun van de Provincie Fryslân wordt (al dan niet gefinancierd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken) omwille van de coronaschade in de eerste helft van 2021. Het Ministerie van OCW heeft op 4 maart 2022 € 105.400 extra coronasteun uitbetaald voor de periode van 28 november 2021 tot en met 8 maart 2022, a rato van 12,5% (1/8^{ste}) van 15% van de gemiddelde eigen inkomsten van dezelfde periodes in 2018 en 2019. De verwachting is dat de reeds aangetaste Algemene Reserve daardoor niet ingezet zal moeten worden voor de nieuwe coronaschade in 2022 en we niet contraproductief moeten snijden in personeel of publieksprogramma.

Het vooruitzicht blijft dat het bezoekerspotentieel na COVID-19 minstens even groot is als ervoor. Er ontstaat dus geen markt- of liquiditeitsrisico. Als de Provincie Fryslân alsnog de budgetsubsidie 2017-2020 en de coronasteun van 2020 vaststelt, het uitgangspunt van deze jaarstukken, dan blijft de continuïteit van stichting Fries Museum alvast tot 2025 verzekerd.

7.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Fries Museum

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Fries Museum te Leeuwarden 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 Fries Museum per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met het Handboek Verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en de bepalingen krachtens de wet normering topinkomens (WNT).
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2021.
2. De staat van baten en lasten over 2021.
3. 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, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en de Regeling Controleprotocol WNT 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Fries Museum 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat:

- De andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle 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.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en raad van toezicht voor de jaarrekening

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en de Wet normering topinkomens (WNT). De directeur-bestuurder is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

In dit kader is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het de directeur-bestuurder noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De directeur-bestuurder moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten 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 materiële fouten en fraude 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, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024, de Regeling Controleprotocol WNT 2021, 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 fouten of fraude, 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 de directeur-bestuurder en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directeur-bestuurder 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 organisatie 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 organisatie 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 en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en laten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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.

Groningen, 28 maart 2022

Hofsteenge Zeeman Groep B.V.
Was getekend: drs. E. Vriesen RA

B BIJLAGEN

8.1 Bijlage 1. Nevenfuncties 2021

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

8.1.1 NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

De heer drs. H.H. Apotheker

Voorzitter raad van commissarissen Acantus (Woningcorporatie)

Voorzitter raad van toezicht NHL Stenden Hogeschool

Lid bestuur Stichting Cambuur Leeuwarden (tot 01-05-2021)

Lid Vereniging Rembrandt / Saskia Cirkel

Adviseur Programma Waddeneilanden

De heer prof. dr. R.E.O. Ekkart

Partner onderzoeksbureau DOEK Art

Lid Raad van Adviseurs Vereniging Rembrandt

Lid Raad van Toezicht Mondriaan Fonds (tot april 2021)

Lid Adviescommissie beoordeling aangeboden cultuurbezit uit nalatenschappen, Ministerie van Financiën

Lid beoordelingscommissie restauratiesubsidies, Vereniging Rembrandt

Voorzitter bestuur Stichting P. en N. de Boer

Voorzitter bestuur Uytendogaert Stichting

Lid bestuur Brantsen van de Zyp Stichting

Lid adviesraad tijdschrift Oud Holland

Lid wetenschappelijke adviesraad Rubenianum Antwerpen

Voorzitter jury Nederlandse Portretprijs

Voorzitter adviescommissie project Mauritshuis in oorlogstijd

Mevrouw mr. D. Kingma

Advocaat bij Adrenna Arbeidsrechtadvocaten te Leeuwarden

Bestuurslid van de Vereniging van Advocaten in Friesland

De heer R. Mulder

Voorzitter Stichting BMD Frysk

Lid bestuur Stichting VerbindMij

Lid Geschillencommissie Auteurscontractenrecht

Lid Raad van Advies Stichting Zilveren Camera.

Lid Redactieraad Universiteitskrant Groningen

De heer ir. J.W.G. Vernooij

Algemeen directeur Omrin

Voorzitter Innovatie Pact Fryslân

Voorzitter Vereniging Circulair Friesland

Voorzitter Stichting BeStart

Lid Deskundigencommissie EFRO

Vicevoorzitter NVRD

Lid Club Diplomatieque Fryslân

Mevrouw E. Vos, MSM

Voorzitter Calibris Foundation

Lid bestuur stichting Bodem en gezondheid

Voorzitter 'Jongeren en kunst'

Voorzitter stichting Biosintrum in Ooststellingwerf

Lid bestuur HCW Bolsward

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

Kroonlid College van Toezicht Advocatuur (vanaf 01-01-2022)

Non-Executive Director Brunel Pension Partnership Ltd

Lid Raad van Toezicht SVn Stimuleringsfonds Volkshuisvesting NL gemeenten

Lid Raad van Commissarissen Altera Vastgoed NV

Lid Raad van Advies Stichting NIMF

Naast de bovengenoemde functies zijn de leden van de raad van toezicht in de betreffende periode ook lid geweest van de raden van toezicht van

Stichting Keramiëkmuseum Princessehof
Stichting Monumenten Fries Museum / Keramiëkmuseum Princessehof
Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiëkmuseum Princessehof
Stichting Mata Hari

8.1.2 NEVENFUNCTIES BESTUUR

De heer drs. K.J.R. Callens, directeur-bestuurder

Lid Raad van Advies Kolleksjesintrum Fryslân (q.q.)
Lid DOLCI (DirectieOverleg Leeuwarder Culturele Instellingen) (q.q.)
Bestuurslid Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting (q.q.)
Secretaris Stichting Hora Siccama van de Harkstede (q.q.)
Voorzitter Stichting MuseumJeugdUniversiteit
Lid bestuur stichting Binnenstadsmanagement Leeuwarden (namens DOLCI)
Lid bestuur Club Diplomatique Fryslân
Lid stakeholdersgroep Noordelijk Cultuurfonds VNO-NCW
Lid Friesch Kabinet
Lid Raad van Advies Vliegbasis Leeuwarden

Naast de bovengenoemde functies is de directeur-bestuurder in de betreffende periode ook

Directeur-bestuurder stichting Keramiëkmuseum Princessehof
Voorzitter stichting Monumenten Fries Museum / Keramiëkmuseum Princessehof
Voorzitter stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiëkmuseum Princessehof
Voorzitter stichting Mata Hari

8.2 Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2021

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

8.2.1 BEZOEKERSGEGEVENS

Bezoekers	2018	2019	2020	2021
<u>Entree volbetalend</u>	<u>65.454</u>	<u>24.065</u>	<u>16.872</u>	<u>11.248</u>
Volwassenen	62.735	24.065	16.872	11.248
Jeugd t/m 17 jaar	2.719	0	0	0
Groep/arrangement	0	0	0	0
<u>Entree gereduceerd tarief</u>	<u>88.736</u>	<u>11.258</u>	<u>4.572</u>	<u>6.866</u>
Volwassenen	78.900	6.130	1.857	6.821
Jeugd t/m 17 jaar	8.359	5.059	2.715	45
Groep/arrangement	1.477	69	0	0
<u>Entree gratis</u>	<u>25.486</u>	<u>29.255</u>	<u>15.969</u>	<u>5.497</u>
Volwassenen	18.593	20.420	10.834	2.345
Jeugd t/m 17 jaar	1.486	7.067	4.853	2.845
Opening	5.407	1.768	282	307
<u>Onderwijs</u>	<u>20.752</u>	<u>13.604</u>	<u>8.479</u>	<u>7.232</u>
P.o./v.o./h.o./mbo	18.829	12.006	7.645	6.417
Begeleiding	1.923	1.598	834	815
<u>Museumjaarkaart</u>	<u>149.406</u>	<u>67.372</u>	<u>28.068</u>	<u>36.501</u>
Volwassenen	145.640	65.465	26.470	35.867
Jeugd	3.766	1.907	1.598	634
Totaal	349.834	145.554	73.960	67.344

8.2.2 LIQUIDITEIT

De liquiditeit beschrijft in hoeverre het Fries Museum in staat is om aan de betalingsverplichtingen te voldoen. Liquiditeit wordt gemeten aan de hand van de current ratio:

$$\frac{\text{vlottende activa} + \text{liquide middelen}}{\text{kort vreemd vermogen}}$$

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2021 bedraagt de liquiditeit 5,38 (2020: 6,51). Dit is als gezond te kwalificeren.

8.2.3 SOLVABILITEIT

De solvabiliteit beschrijft in hoeverre het Fries Museum in staat is om op korte en lange termijn aan zijn schulden te voldoen. Solvabiliteit wordt berekend als:

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totale vermogen}} \cdot 100\%$$

De norm is een solvabiliteit boven 25%. Einde 2021 bedraagt de solvabiliteit 56% (2020: 63%). Dit is als goed te kwalificeren.

8.2.4 EIGEN INKOMSTENNORM

Het eigen inkomstenpercentage bedroeg in 2021 51% (2020: 60%, 2019: 55%, 2018: 73%).

8.2.5 PERSONEELSGEGEVENS

Aantal medewerkers in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2020: 53.

Aantal fte in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2020: 44,47.

8.2.6 MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie beheerd door de stichting Fries Museum heeft de volgende omvang:

	Eind 2020	Eind 2021		
	FM + FVM	FM	FVM	FM + FVM
Totale collectie	157.578	151.417	7.387	158.901
Aantal onderdelen	218.147	198.342	18.432	216.765
Registratiegraad	99,5%	99,5%	99,5%	99,5%
Basisregistratiegraad	73,3%	71,4%	98,7%	73,7%
Digitaliseringsgraad	82,4%	84,5%	86,9%	84,7%

In 2021 zijn 20 voorwerpen verworven en zijn 1.478 voorwerpen ontzamd. Dat de totale collectie dan toch 158.901 in plaats van 156.120 voorwerpen omvat, is het gevolg van het doorvoeren van een verbeterde telmethode in de collectie-monitor, als onderdeel van de invoering van een kwaliteitssystem.

8.3 Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2021

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

	€
8.3.1 PROVINCIE FRYLÂN	
Alle Jong Borders, 2016 Aankoop van de kunstenaar	7.000,00
Inge Meijer Car Garden, 2020 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Akinci, Amsterdam	5.045,87
Paul Kooiker & Duran Lantink Fantastic Voyage nummer 2, 2020 Aankoop van de kunstenaars via Galerie Multiplemadé	3.302,75
TOTAAL Provincie Fryslân	15.348,62
8.3.2 MONDRIAAN FONDS	
Christiaan Bastiaans In the Year of the Plague, 2005 Aankoop van de kunstenaar	4.619,27
Christina Lucas Cartography of Aerial Bombing over Civilians in Middle East till 2018, 2018 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Tegenboschvanvreden, Amsterdam	7.072,00
Femmy Otten Untitled (Romijn), 2020 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Fons Welters, Amsterdam	4.800,00
Femmy Otten Untitled, 2016-2020 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Fons Welters, Amsterdam	3.600,00
Paul Kooiker & Duran Lantink Fantastic Voyage nummer 4, 2020 Aankoop van de kunstenaars via Galerie Multiplemadé	3.302,75
Inge Meijer Handkerchiefs, 2020 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Akinci, Amsterdam	1.146,79
Natasja Kensmil Albertine Agnes, prinses van Oranje, gravin van Nassau, 2021 Opdracht aan de kunstenaar	25.000,00
Afra Eisma Gids, 2020 Aankoop van de kunstenaar via No Man's Art Gallery	3.394,50
Afra Eisma Slee, 2020 Aankoop van de kunstenaar via No Man's Art Gallery	12.844,04

	€
Petrit Halilaj You used to fly, go everywhere and wake up those who are asleep (Agnes), 2018 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Kamel Mennour, Parijs	38.160,00
Jitske Schols Shreds of Eve, 2020 Aankoop van de kunstenaar via Galerie Multiplemadé	6.073,39
Astrid Nobel Waddenzee Milky Way, 2020-2021 Aankoop van de kunstenaars via Galerie Melklokaal, Heerenveen	4.954,13
TOTAAL Mondriaan Fonds	<hr/> 114.966,87 <hr/>

