

# jaarstukken 2022



FRI  
ESM  
USE  
UM

JAARSTUKKEN 2022

**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](http://www.friesmuseum.nl)  
E-mail              [info@friesmuseum.nl](mailto:info@friesmuseum.nl)

# 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 bidbook GRUTSK 2021-2024, uiteindelijk vertaald in het beleidsplan FIERDER 2021-2024 en de bijhorende meerjarenbegroting, keurde de Provincie Fryslân in juli 2021 een beschikking goed tot verlening van budgetsubsidie voor de periode 2021-2024, met voor 2021 en 2022 een indexering van respectievelijk 2,3% en 1,45%. De indexering van 1,45% voor 2022 is gedurende 2022 niet aangepast. Naast de budgetsubsidie ontvangt het Fries Museum in 2021-2024 een bijdrage voor de verwerving van hedendaagse kunst van belang voor Fryslân.

### 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 2022 van stichting Fries Museum is door de accountant van Eshuis Registeraccountants (eerder HZG accountants & adviseurs, onderging in 2022 naamsverandering) 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 2022 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 Eshuis Registeraccountants. 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 belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling 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. In 2022 is gesproken over de rolverdeling bij de lobby die nodig is om de huidige werking na 2023 voort te zetten.
- 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 2022 vonden deze overleggen weer volledig fysiek plaats. Nieuw in 2022 was een bijeenkomst over de veiligheid van alle betaalde en vrijwillige medewerkers. Aanwezig waren de twee externe vertrouwenspersonen van de organisatie samen met het bestuur, het managementteam, de ondernemingsraad en de vertrouwenspersoon van de raad van toezicht. Deze bijeenkomst zal voortaan jaarlijks plaatsvinden. 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 geeft 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. Dit was een belangrijk thema in de vergadering van december.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2022 werden twee nieuwe leden geworven die actief zijn in de culturele sector. Bij de werving van de nieuwe leden maakte de raad van toezicht gebruik van een update van de in 2019 vastgestelde profielschets van de raad van toezicht en van een gepubliceerde procedure. Bijkomend werd Gedeputeerde Staten de gelegenheid geboden de voorgedragen leden te spreken en vond ook een toetsing van voorgedragen leden en van de gehanteerde procedure door de staatssecretaris plaats. De twee nieuwe leden van de raad van toezicht vormen de commissie Kunst & Cultuur. In juni 2022 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden. Die was tevens de start van de twee nieuwe leden, waarvan er een door omstandigheden niet aanwezig kon zijn.

## **Statuten en reglementen**

De statuten van december 2019 verhouden zich op één punt niet helemaal tot de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), die sinds 1 juli 2021 in werking is: 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. In de wet is een grondslag opgenomen op basis waarvan de raad van toezicht 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. Centrale thema tijdens alle vergaderingen was de ontwikkelingen tijdens de naweeën van COVID-19 en de invloed ervan op het lopende jaar en op het activiteitenplan 2021-2024. Extra aandacht was er voor werkdruk, voor het vinden van geschikte medewerkers op de krappere arbeidsmarkt en voor kostenstijgingen (vooral energie en cao) en de invloed op de activiteiten.

Op 28 maart 2022 zijn de jaarstukken 2021 en het accountantsverslag goedgekeurd, inclusief de consequenties van de jaarrekening 2021 voor de begroting 2022, zoals de verwachte inzet van bestemmingsreserves. Op 15 september 2022 is de interne begroting 2023 besproken. Deze bevatte enkele nieuwe ontwikkelingen ten opzichte van de begroting 2023 uit de in 2020 goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2024, die als basis dient voor dit jaarverslag.

In 2022 zijn tevens in de raad van toezicht besproken: coronasteun, analyse en update van het weerstandsvermogen en de Algemene Reserve, managementletter en reactie en opvolging door het bestuur. 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 28 maart 2022 is de H. Apotheker benoemd voor een tweede termijn. Op 1 juli 22 zijn mevrouw J.M. Hiddema en de heer T. Vermeulen benoemd als nieuwe leden. De raad van toezicht heeft daarmee de beoogde omvang van zeven leden, zoals geformuleerd in de zelfevaluatie van 2021.

## **Commissies**

De commissie Organisatie & Remuneratie (mevrouw L. Vos (organisatie) en mevrouw D. Kingma (juridisch)) 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 managementteam (video call). De beloning van de directeur-bestuurder blijft ongewijzigd. De voorgenomen aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie kreeg vorm in een gesprek met de directeur-bestuurder en de hoofden HR en Faciliteiten & Gastvrijheid.

De commissie Audit & Financiën (de heer J. Vernooij, mevrouw R. van Wijk) kwam bij elkaar op 21 maart 2022 om de jaarrekening 2021 en het accountantsverslag te bespreken, op 31 augustus 2022 voor de opzet voor de interne begroting 2023 en op 30 november 2022 voor de management letter en de opvolging ervan door het bestuur, en de definitieve interne begroting 2023. Zij sprak in deze overleggen met de directeur-bestuurder, de accountant en het hoofd Finance & Control (tevens controller).

Door persoonlijke omstandigheden kon de commissie Kunst & Cultuur (de heer T. Vermeulen, mevrouw J.M. Hiddema) op 16 november 2022 niet bij elkaar komen met de directeur-bestuurder en de hoofden Collecties en Publiek & Presentaties. Een eerste bijeenkomst is voorzien voor 25 januari 2023.

## 2.3 Conclusie

De raad van toezicht kijkt terug op een bewogen jaar, dat met een niet uit te leggen vierde coronasluiting ronduit slecht begon. De raad is tevreden over de diverse publieksproducten, zoals tentoonstellingen, activiteiten en publicaties, waarmee het museum zich steeds weer op de kaart zet. De A-tentoonstellingen À LA CAMPAGNE en VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR hadden zowel een sterke regionale verankering als een landelijke uitstraling. De tentoonstelling met de Kosovaarse kunstenaar Petrit Halilaj bleek actueler dan het museum vooraf zelf had kunnen denken, al heeft niemand de huidige oorlog in Europa gewenst. De aantallen schoolkinderen die naar het museum kwamen, laten een mooie inhaalbeweging na COVID-19 zien. Dat er ondanks de coronabeperkingen toch 115.237 bezoekers waren, is bemoedigend voor de toekomst. Verder is de raad positief over de eerste strategische inbreng van mevrouw A. Lavèn als nieuwe hoofd Publiek & Presentatie en over de eerste opbrengsten van de werkgroepen rond duurzaamheid en diversiteit & inclusie.

Financieel staan de zaken er helaas anders voor. Het optimisme aan het begin van het jaar, dat het jaarlijkse tekort van € 150.000 in de begroting 2021-2024 voor de *roaring twenties* periode 2025-2028 op te lossen zou zijn, is door een ongunstige samenloop van omstandigheden verdampt. De bijstelling van de provinciale subsidie in 2022 blijft met 1,45% ver achter bij de inflatie van de kosten. Dat fondsen vooral nog schoolprogramma's en activiteiten en niet meer de tentoonstellingen zelf financieren, slaat vanaf 2022 een extra gat, want het Fries Museum beschikt in de basis niet over middelen voor die tentoonstellingen en de bijhorende medewerkers. Het is zuur dat het publieke succes leidt tot een negatief financieel resultaat, iets wat het museum ook al eerder in 2019 overkwam. De raad is echter, mede op basis van het advies van de accountant, van oordeel dat het bestuur en de organisatie zo goed als mogelijk omgaan met deze situatie. Met alle onzekerheden omtrent kosten en bijdragen is de raad van toezicht akkoord dat er voor 2023 voor het laatst wordt gewerkt met een interne begroting met een sterk negatief resultaat, dat in uiterste nood ten laste komt van de Algemene Reserve.

In 2023 viert het nieuwe Fries Museum zijn tiende verjaardag. Er zullen in het voorjaar van 2023 scenario's moeten worden ontwikkeld om de continuïteit vanaf 2024 te borgen. De directeur-bestuurder zal hier vorm en inhoud aan geven met externe advisering en in samenspraak met de raad van toezicht. De raad hoopt dat de Provincie Fryslân als belangrijkste financier maar ook de gemeente Leeuwarden en het Ministerie van OCW samen kunnen zorgen dat het nieuwe Fries Museum na tien geslaagde jaren FIERDER kan met de voor Leeuwarden en Fryslân unieke culturele, maatschappelijke en economische bijdrage. Zodat het Fries Museum de aantrekkelijke plek voor kunst en erfgoed kan blijven die Fryslân verdient.

Leeuwarden, 27 maart 2023

### Raad van toezicht

De heer drs. H.H. Apotheker (voorzitter)  
Mevrouw J.D. Hiddema  
Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)  
De heer T. Vermeulen  
De heer ir. J.W.G. Vernooij  
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)	2 <sup>de</sup>	maart 2018	-	maart 2026	
Mevrouw J.M. Hiddema	1 <sup>ste</sup>	juni 2022	-	juni 2026	
Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)	2 <sup>de</sup>	maart 2016	-	maart 2024	
De heer drs. T. Vermeulen	1 <sup>ste</sup>	juni 2022	-	juni 2026	
De heer ir. J.W.G. Vernooij	2 <sup>de</sup>	maart 2016	-	maart 2024	
Mevrouw E. Vos MSM (vicevoorzitter)	2 <sup>de</sup>	maart 2015	-	maart 2023	
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA	1 <sup>ste</sup>	maart 2019	-	maart 2023	

# **3 BESTUURSVERSLAG 2022**



## 3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2022 is het tweede 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

Omwille van COVID-19 werd het museum getroffen door een absurde vierde sluiting, die duurde tot 26 januari. Daarna werden de regels geleidelijk versoepeld. Van het Ministerie van OCW heeft het Fries Museum voor november 2021-maart 2022 € 105.400 coronasteun gekregen. Het Ministerie van BZK droeg voor de gemiste inkomsten in de eerste helft van 2021 in maart 2022 alsnog € 278.193 bij via de Provincie Fryslân. Na de goedkeuring van onze jaarrekening 2020 door de Provincie Fryslân in juni 2022 konden we ook de coronasteun van het Mondriaan Fonds uit 2020, onmisbaar voor ons plan FIERDER 2021-2024, definitief laten vaststellen. De gemeente Leeuwarden toonde net als in 2021 enige coulance in de berekening van de OZB. Mede door onze gezonde bedrijfsvoering was er nooit een liquiditeitsprobleem en konden we ons beleidsplan FIERDER 2021-2024 in 2022 uitvoeren zoals voorzien.

De aanloop in de eerste helft van het jaar moest duidelijk groeien, ondanks de primeur van de Vaandeldrager. Hoge benzineprijzen, onbetrouwbare treinen en de langzame gewenning 'dat het weer mag' speelden ons parten. Over het hele jaar kwamen de bezoekersaantallen dichtbij de begroting maar bleven ze, mede omwille van minder middelen voor promotie dan voor *Wij Vikingen* drie jaar geleden, achter bij de resultaten van 2019. Mensen komen niet vanzelf naar Leeuwarden. Positief is dat we met die lagere aantrekkingskracht van bezoekers met 40% relatief meer regionale bezoekers hadden. Ook in 2022 was het Fries Museum de culturele instelling met het meeste Friese bezoekers. De groep die het sterkst terugkwam, waren de onderwijsgroepen. Scholen kwamen meer dan ooit naar het Fries Museum. Al vóór de zomervakantie hadden we ons streefcijfer voor het hele jaar gehaald. Zo maakten we een mooie inhaalbeweging op de achterstand die we in 2021 opliepen.

Achter de schermen bleven we voorzichtig, want anders dan in 2020-2021 liep het verzuim in de eerste helft van het jaar op. Er waren 48 meldingen van corona en 23 coronagerelateerde verzuimmeldingen. Het wekelijkse corona-overleg werkte zo goed, dat we de werkgroep hebben omgezet in een driewekelijks front office-overleg. Bijeenkomsten met alle medewerkers groepen konden voor het eerst in drie jaar weer fysiek plaatsvinden. Digitaal overleg kreeg een vaste plek in de manier we intern en extern samenwerken.

## 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 prestatieafspraken voor 2021-2024 zijn:

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	115.237
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.990
websitebezoek (FM + FVM)	150.000		429.548

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
collectie registratie	95%		99,5%
collectie met beeld online	60%	80%	89,3%
uitgaande bruiklenen		1.800	1.965
eigen inkomsten	>25%		53%
liquiditeit	2		6,53
solvabiliteit	25%		55%

### 3.2.3 STRATEGIE

De strategische doelstellingen voor 2021-2024 zijn in 2022 als volgt in acties omgezet:

#### 1. Nationale culturele attractie

Dankzij de tentoonstellingen *À LA CAMPAGNE* en *VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR* (beide met vier sterren in *NRC*) en dankzij de primeur van *REMBRANDTS VAANDELDRAGER ON TOUR* was het Fries Museum ook in 2022 een nationale culturele attractie, op basis van het feit dat 60% van de bezoekers afkomstig was van buiten Fryslân en 88% speciaal voor het Fries Museum naar Fryslân kwam. De hedendaagse kunsttentoonstelling met Petrit Halilaj bereikte een nationaal kunstpubliek.

#### 2. Verbinding Friezen en hun wortels

Het Fries Museum bereikte in 2022 18.400 kinderen, waaronder 13.204 Friese kinderen in schoolverband. Er namen 14.488 mensen, veelal uit de regio, deel aan activiteiten. Er waren tal van activiteiten voor speciale doelgroepen, in het museum maar ook in bibliotheken en zorginstellingen. De tentoonstelling *VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR* bereikte opvallend veel Friese gezinnen. Als onderdeel van de triënnale *Arcadia* vonden in het Fries Museum de presentaties *DE ONKRUIDENIER* en *FERTILE GROUNDS* plaats, over nieuwe mogelijkheden voor het Friese platteland, specifiek het veenweidegebied. 1.965 voorwerpen uit de collectie van het Fries Museum waren elders zichtbaar, vaak in Fryslân.

#### 3. Balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap

In 2022 hebben we maximaal gerealiseerd wat redelijkerwijs met de beschikbare middelen mogelijk was. De sterke inflatie van kosten, in 2022 onvoldoende gecorrigeerd in de bijdragen, kwam bovenop de bestaande onderfinanciering. Dat vroeg net als in 2019 en 2021 opnieuw om de inzet van reserves. Bovendien zorgde de situatie ervoor dat we voor de toekomst minder risico's konden nemen. Alle plannen voor grote tentoonstellingen bleven in de ijskast. We konden geen toezeggingen doen voor het programma na 2024, bijvoorbeeld ter gelegenheid van het 200-jarig bestaan van het Koninklijk Fries Genootschap in 2027. We moesten ons terugtrekken uit het internationale project *RURAL (RE)GENERATION* voor tijdens de tweede triënnale in 2025.

### 3.2.4 KERNACTIVITEIT: PUBLIEKSTAAK

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

Hoewel het jaar somber van start ging met de gedwongen sluiting van culturele instellingen en pas in maart 2022 de coronabeperkingen werden opgeheven, kijken we met 115.237 bezoekers tevreden terug op het jaar. De twee grote tentoonstellingen haalden beiden vier sterren in de landelijke pers en werden ook door onze bezoekers hoog gewaardeerd. Eindelijk kon ook het activiteitenprogramma weer volledig uitgerold worden. Waar de reguliere bezoeker nog wat aarzelend de weg naar musea wist te vinden, trokken de activiteiten veel en vaak ook nieuw publiek. De maatschappelijke rol van het museum kon daardoor versterkt worden, met tal van activiteiten voor de kwetsbaren van de samenleving. Het educatieve programma kon dit jaar weer volledig plaatsvinden en trok duizenden scholieren en studenten.

Het jaar kenmerkte zich, naast een groot enthousiasme om weer gezamenlijk activiteiten te kunnen ondernemen, ook door een gevoel van hoge werkdruk. De medewerkers van het Fries Museum voelden niet alleen de tol die de coronabeperkingen en de daaropvolgende heropening van de maatschappij eisten maar ook dat we in ons meerjarenplan *FIERDER* teveel hadden overeind gehouden van wat uit ons 'bidboek' *GRUTSK* enkel met meer middelen en mensen vol te houden zou zijn. Daarom hebben we besloten het tentoonstellingsprogramma aan te passen en de frequentie van de wisselende exposities enigszins te verlagen. Dit is de gezondheid van de medewerkers én de kwaliteit van de presentaties ten goede gekomen. Ook maakt de verlenging van de grote tentoonstellingen het mogelijk om meer publiek met de presentaties in aanraking te laten komen.

#### 3.2.4.2 Tentoonstellingen

De eerste grote tentoonstelling van 2022, *À LA CAMPAGNE*: het Franse licht van Maris tot Monet, over 19de-eeuwse schilderkunst, werd door bezoekers met een 8,5 gewaardeerd. *NRC* gaf vier sterren aan de tentoonstelling, die 'een feestje voor het oog' was. De Volkskrant sprak van 'een prachtige expositie' en De Telegraaf roemde 'de zalen die in warm,

zinderend zomerlicht baden'. À LA CAMPAGNE maakte deel uit van de triënnale Arcadia, de opvolger van Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018. Dankzij de renovatie en vernieuwing van Museum Boijmans Van Beuningen verlieten werken van topschilders als Cézanne, Monet, Pissarro, Gauguin, Maris, Van Gogh, Sisley, Boudin en Weissenbruch het pas geopende depot in Rotterdam, om eenmalig naar Leeuwarden af te reizen.

In het najaar startte een grote tentoonstelling over de middeleeuwen: VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR, nog tot en met 7 mei 2023 te zien. NRC gaf ook hier vier sterren en de Telegraaf kopte: 'De expositie Vrijheid, Vetes, Vagevuur in het Fries Museum toont een boeiende wereld die een tv-serie waardig is.' De tentoonstelling is gebaseerd op de nieuwste wetenschappelijke inzichten over de samenleving van het noorden in de volle en late middeleeuwen. Waar À LA CAMPAGNE een grote groep kunstliefhebbers uit het hele land trok, wordt VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR goed bezocht door geschiedenisliefhebbers en Friese families.

Van een heel andere orde maar niet minder indrukwekkend is het werk van de Kosovaarse kunstenaar Petrit Halilaj (1986), te zien op de derde etage. Intieme, persoonlijke ervaringen liggen aan de basis van Halilajs werk, maar het raakt tegelijkertijd aan bredere, maatschappelijke onderwerpen zoals vrijheid en identiteit, de (her)waardering van verhalen en erkenning van LGBTQI+. Het museum toonde ook werk van Mai van Oers (Uden, 1953) en stukken uit de eigen hedendaagse collectie, waaronder recente aanwinsten en niet eerder vertoond werk. Tijdens Arcadia presenteerde het museum de tentoonstelling FERTILE GROUNDS: een nieuwe blik op Friese veenweide met ontwerper Christien Meindertsma. Drie zalen zijn ingericht als dynamisch laboratorium waar bezoekers met elkaar in gesprek gingen. Friezen, boeren, politici, natuurliefhebbers en experts bogen zich over een centrale vraag: welke toekomst zie jij voor het Friese veenweidegebied?

Een van de hoogtepunten van 2022 was de 'première' van het schilderij De Vaandeldrager (1636) van Rembrandt. Dit topstuk, aangekocht door de Nederlandse Staat met steun van de Vereniging Rembrandt en het Rijksmuseum Fonds, startte zijn landelijke tour dit voorjaar in het Fries Museum en dat trok veel landelijke pers aandacht. Het Fries Museum was een logisch startpunt, omwille van de speciale band die Rembrandt met Fryslân had door zijn huwelijk in Fryslân met Saskia Uylenburgh. In het najaar presenteerde we HERENIGD DOOR MONDRIAAN naar aanleiding van onze recente aanwinst.

Nieuwe tentoonstellingen in 2022:

1. À LA CAMPAGNE, 19 februari t/m 17 juli 2022
2. MAI VAN OERS, 16 april t/m 17 juli 2022
3. PETRIT HALILAJ, 16 april 2022 t/m 5 maart 2023
4. REMBRANDTS VAANDELDRAGER ON TOUR, 30 april t/m 29 mei 2022
5. FERTILE GROUNDS, 7 mei 2022 t/m 10 april 2023
6. SOMEBODY'S GOLDMINE, SOMEBODY'S HOMELAND, 27 augustus 2022 t/m 19 februari 2023
7. VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR, 10 september 2022 t/m 7 mei 2023
8. HERENIGD DOOR MONDRIAAN, 22 oktober 2022 t/m 4 juni 2023
9. Presentatie À LA CAMPAGNE in het Medisch Centrum Leeuwarden
10. Presentatie VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR in het Medisch Centrum Leeuwarden

### 3.2.4.3 Museum online

Toen de samenleving na de diverse coronalockdowns eindelijk weer van slot ging, genoten we ervan de bezoekers weer op onze locatie te kunnen ontvangen. Dat neemt niet weg dat we ook in 2022 goed gebruik bleven maken van de mogelijkheden die de online kanalen bieden om publiek te bereiken. Zo maakten we een podcast bij À LA CAMPAGNE. Daarin ging radio- en televisiepresentator Andrea van Pol in gesprek met o.a. Sandra Kisters, hoofd sector collectie en onderzoek bij Museum Boijmans van Beuningen. De podcast was te beluisteren op [friesmuseum.nl/podcast](https://friesmuseum.nl/podcast) en via diverse podcastsapps.

Ook bij VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR maakten we een podcast. Documentairemaker Michael Schaap ging samen met Diana Spiekhout, conservator van de tentoonstelling, en Hans Mol, emeritus hoogleraar Friese middeleeuwse geschiedenis, op onderzoek uit naar de Friese vetemaatschappij. In de podcast leggen ze bijvoorbeeld uit waarom Friezen zich massaal aansloten bij de kruistochten en hoe het kan dat van de honderden kerken, kloosters en stinsen in Friesland slechts één klooster en één stins bewaard is gebleven. Deze podcast is vanaf 20 oktober 2022 te beluisteren via diverse podcast-apps en op [friesmuseum.nl/podcast](https://friesmuseum.nl/podcast).

Journalist en theatermaker Tom Tieman maakte voor het Fries Museum vijf audiowandelingen bij vijf locaties waar de sporen van de rijke middeleeuwen nog tastbaar zijn. De luisterwandelingen zijn een verlengde van de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR. Bezoekers worden aangespoord erop uit te trekken en de wandelingen te volgen. De luisterwandelingen zijn gratis te beluisteren via QR-codes en direct via [friesmuseum.nl/luisterwandelingen](https://friesmuseum.nl/luisterwandelingen).

Het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum lanceerden in april 2022 samen met HCL, Tresoar en de opleiding docent Geschiedenis van NHL Stenden het online bronnenplatform GeschiedenislokaalFryslân.nl. De website voorziet in de behoefte van Friese scholen naar bronnen en lesmateriaal over erfgoed in de eigen omgeving.

Ook publiceerde het Fries Verzetsmuseum dit jaar online een verdiepend achtergrondverhaal bij een bijzondere schenking die het museum dit jaar heeft ontvangen: een plakboek met een haarlok van verzetsstrijder Lolle Rondaan. Lolle vormde samen met anderen een gewapende verzetsgroep, een knokploeg (KP), met als thuisbasis de boerderij Liauckema State in

Sexbierum. In 1944 werd hij veroordeeld tot de doodstraf, omwille van zijn betrokkenheid bij het verzet. Voordat het vonnis werd voltrokken, mocht hij nog een afscheidsbrief schrijven aan zijn geliefden. Het hele verhaal te lezen op [friesverzetsmuseum.nl/lollerondaan](http://friesverzetsmuseum.nl/lollerondaan).

Het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum werden ook dit jaar online goed gevonden. Op Facebook heeft het Fries Museum meer dan 31.000 volgers, op Instagram 10.200 en op Twitter 13.100. Onze nieuwsbrief telt iets minder dan 10.000 leden. De website van het Fries Museum werd in totaal 413.163 keer bekeken. De website van het Fries Verzetsmuseum werd 16.163 keer bezocht. Driekwart daarvan kwam uit Nederland. Het Verzetsmuseum heeft 800 volgers op Instagram en 1.000 op Facebook.

#### **3.2.4.4 Educatie**

In 2022 bereikten we met onze onderwijsprogramma's ruim 13.204 kinderen en jongeren. Zij brachten een bezoek aan het museum of ontvingen een gastles op school. Bijna 3.500 kinderen kwamen speciaal voor het Fries Verzetsmuseum. Voor niet iedereen is een museumbezoek vanzelfsprekend. Onze missie is om iedereen te laten delen in al het moois dat ons museum te bieden heeft. Een museum laat je de wereld met andere ogen bekijken en vergroot je cultureel bewustzijn. En dat is juist nu zo hard nodig. Een belangrijk middel om nieuwe bezoekers te trekken, zijn onze terugkomkaartjes die we sinds het schooljaar 2021-2022 aan alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en MBO-studenten geven. Dat leidt soms dezelfde dag nog tot een bezoek met gezinsleden, nadat een leerling met enthousiaste verhalen thuis is gekomen. Precies dat hopen we te bereiken: het doorgeven van een positieve ervaring in het museum, in veel gevallen aan gezinnen waar een museumbezoek niet altijd vanzelfsprekend is. We zien dat ongeveer de helft van de terugkomkaartjes wordt gebruikt door mensen die nog niet eerder een bezoek aan het Fries Museum brachten.

De programma's die we afgelopen jaar samen met en voor al onze onderwijsdoelgroepen uit heel Friesland en daarbuiten ontwikkelden, waren zeer divers. We lichten een aantal programma's uit:

Vanuit het primair onderwijs ontvingen we in de tentoonstelling À LA CAMPAGNE veel leerlingen van groep 3 en 4. Door te filosoferen over wat natuur is, vroeger en nu, door geluiden te maken bij een schilderij met woest weer en het maken van een dierenbingo, eigenden zij zich deze impressionistische kunstwerken toe. Leerlingen voortgezet onderwijs presenteerden weerberichten bij een aantal werken, bogen zich over kleurkeuzes van impressionisten of voegden een nieuw landschap toe op de ramen van onze stedelijke vitrine. Ook de positie van de vrouw in de negentiende samenleving werd kritisch besproken, omdat voor leerlingen van nu het amper voor te stellen is dat het voor een vrouw destijds niet of nauwelijks mogelijk was een carrière als kunstenaar te hebben.

In het voorjaar vond een pilot plaats met leerlingen van groep 8 van IKC Prins Constantijn. Zij ontdekten samen met ons hoe de lessenreeks 'De kunst van het doorgeven' van Musea Bekennen Kleur doorontwikkeld kan worden. Het Fries Museum is aangesloten bij dit landelijke initiatief voor meer diversiteit en inclusie binnen de museale wereld. Leerlingen onderzochten hun eigen culturele diversiteit in relatie tot de rol van het Fries Museum in de samenleving.

Het Fries Verzetsmuseum kon in het voorjaar eindelijk het theatrale programma 'Verhalen komen tot leven' uitvoeren. Omwille van beperkingen in coronatijd was dat niet eerder mogelijk. Leerlingen van groep 7 en 8 die vanuit het Leeuwarder kunstmenu kwamen, doken bijvoorbeeld in de levens van een verzetsman en de Duitse officier die hem verhoorde. Na enkele verhalende ervaringen, schreven ze zelf een verhaal bij voorwerpen uit het museum.

In het najaar werd eerst met proefgroepen vanuit primair en voortgezet onderwijs gewerkt om de programma's in VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR te ontwikkelen. Vlot daarna ontvingen we veel leerlingen die zich bogen over tijd van de Friese Vrijheid. Wat was die vrijheid eigenlijk? En wie had er de macht? De wereld was keihard, door strijd en ziekte. Tegelijkertijd was het ook de tijd van het bouwen van kloosters, kerken, steden, dijken en terpen en de opkomst van handel en ambacht. Leerlingen kijken met een nieuwe blik naar hun eigen omgeving en ontdekken wat voor bijzondere bodemschatten er gevonden zijn.

Een bijzondere bijdrage aan deze tentoonstelling kwam van studenten en docenten van ROC Friese Poort in Sneek. Zij bouwden, samen met expert Sebastiaan Pelsmaeker, speciaal voor de tentoonstelling een nauwgezette reconstructie van een blijde, een enorm middeleeuws wapentuig. Voor één van onze leraar-in-opleiding-stagiairs van de docentenopleiding Theater van NHL Stenden Hogeschool, vormt deze tentoonstelling het decor van een theatraal spel dat leerlingen van het voortgezet onderwijs testen.

Samenwerking met docentopleidingen van NHL Stenden Hogeschool en andere opleidingen in het noorden leidt al langer tot bijzondere projecten, zoals met HCL, Tresoar en docenten en studenten van de opleiding docent Geschiedenis NHL Stenden Hogeschool. Afgelopen jaar lanceerden we het online bronnenplatform GeschiedenislokaalFryslân.nl. De website voorziet in de behoefte van Friese scholen naar bronnen en lesmateriaal over erfgoed in de eigen omgeving.

Ook een projectstage van docent Theater-studenten bij de hedendaagse tentoonstelling van Taus Makhacheva en later Petrit Halilaj leidde tot bijzondere uitkomsten: een theatervoorstelling van zeer persoonlijke aard, nauw aansluitend bij de essentie van de tentoonstellingen. De voorstellingen werden ook voor reguliere bezoekers gespeeld. Zodoende vond er een bijzondere versmelting plaats van hedendaagse kunst, theater en reflectie op de samenleving door jongeren in de context van het museum.

De verbinding met deze museale context is voor veel van onze stagiaires zo sterk dat we ze in hun toekomstig onderwijswerkveld vaak weer treffen. Bijvoorbeeld als docent, met in hun kielzog een nieuwe generatie leerlingen en studenten.

#### **3.2.4.5 Activiteiten**

Middels een uitgebreid activiteitenprogramma biedt het Fries Museum kennis en verdieping aan (Friese) cultuurliefhebbers. Inclusie is binnen het activiteitenprogramma een belangrijk speerpunt. Het museum organiseert met regelmaat activiteiten voor doelgroepen die normaal niet snel een museum bezoeken. Met laagdrempelige activiteiten maken we het museum toegankelijk voor alle doelgroepen. We dragen bij aan het maatschappelijke debat met activiteiten die aansluiten bij de hedendaagse tentoonstellingen. De thema's van de hedendaagse tentoonstellingen zijn zeer geschikt voor maatschappelijke discussies. Tijdens de finissage van de tentoonstelling van de Russische Taus Makhacheva gaven experts en slavisten rondleidingen, zetten ze de tentoonstelling in historisch en actueel perspectief en gingen zij in gesprek met bezoekers. Een bezoeker schreef over de video *Tightrope*, waarin we een koorddanser kunstwerken zien verplaatsen over een koord tussen twee bergen: 'Ontzettend beklemmend omdat het ongelofelijk dichtbij komt met wat er nu in Oekraïne gebeurt. Wie maakt de keuze om de kunstwerken te verplaatsen en hoe en waarheen? Het koord benadrukt het risico en de kwetsbaarheid van kunst.'

Om zo laagdrempelig mogelijk te zijn, maken we de openingsdagen van de A-tentoonstellingen voor iedereen gratis toegankelijk en bieden we op die dagen een feestelijk activiteitenprogramma aan. Een speciale Dungeons & Dragons-avond was in no time uitverkocht en trok een nieuw soort publiek naar het museum.

Er kwamen in 2021 veel kinderen en jongeren met hun ouders of grootouders naar het museum. Zij deden bijvoorbeeld mee aan de gratis vakantiewerkshops of volgden een familiespoor door een tentoonstelling. In oktober organiseerde het museum samen met de Museumfederatie Fryslân de Coole Kidsnacht: een groot succes met bijna 500 bezoekers.

De diverse halpresentaties dragen bij aan een toegankelijke uitstraling van het museum. Zo was hier de installatie Swiet/Swit te zien van De Onkruidenier. Dit kunstenaarscollectief verbleef op uitnodiging van kunsthuis SYB in Friesland voor een residency en deed onderzoek naar de oneindige verbondenheid tussen zoet en zout in ons lichaam en in het landschap. Bezoekers konden zelf aan de slag en de eetbare waterplantjes in waterbassins van zuurstof en licht voorzien. Het initiatief is een samenwerking van het Fries Museum, de Onkruidenier en Kunsthuis SYB en stond in het teken van Arcadia.

In de gratis toegankelijke hal zijn regelmatig tentoonstellingen van initiatieven uit de regio te zien. Zo was er een expositie van Kunstbende en toonden jongeren van expertise- en behandelcentrum Fier hun beeldhouwwerken met bijbehorende verhalen over trauma, verdriet en angst, maar ook over herstel, zelfacceptatie en vertrouwen. In het kader van Bevrijdingsdag 2022 ging het Fries Verzetsmuseum op zoek naar Friese Bevrijdingsrokken. De rok, gemaakt van in de oorlog bewaarde lapjes stof en versierd met geborduurde herinneringen, werd een symbool voor de naoorlogse eenheidsgedachte, collectieve (rouw)verwerking en vrouwenemancipatie. De rokken en verhalen waren te zien in de hal van het museum en zijn nog altijd online te bekijken op [friesverzetsmuseum.nl/bevrijdingsrok](https://friesverzetsmuseum.nl/bevrijdingsrok).

Het museum bood ook verdieping middels diverse rondleidingen en lezingen, aansluitend bij de grote tentoonstellingen. Naast de reguliere rondleidingen door de conservatoren en de museumdocenten organiseerden we ook interactieve en zintuigelijke rondleidingen. Vooral de geurrondleiding aansluitend bij À LA CAMPAGNE met kunstenaar Frank Bloem was een groot succes. De samenwerking met hem kreeg een vervolg met een geurrondleiding in het Ferhaal fan Fryslân. Ook vanuit het Fries Verzetsmuseum organiseerden we met name in de periode april/mei diverse activiteiten, samen met partners als Slieker, het Bevrijdingsfestival Fryslân, HCL en Tresoar. Een activiteit als de Living Library, waar bezoekers van het Bevrijdingsfestival Fryslân op 5 mei 2022 in gesprek konden gaan met een 'menselijk boek' en persoonlijke verhalen konden horen, werd hoog gewaardeerd (gemiddeld met een 9.2).

#### **3.2.4.6 Marketing en communicatie**

De campagnes voor de tentoonstellingen À LA CAMPAGNE en VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR waren zeer effectief. Zoals altijd bleek ook nu de pers weer goud waard voor de marketing. Het grootste gedeelte van de bezoekers had een artikel in een krant of magazine gelezen of wist van de tentoonstelling via een radio- of tv-item. We besteden daarom veel aandacht aan persbenadering. NRC gaf À LA CAMPAGNE vier sterren, en noemde de tentoonstelling 'een feestje voor het oog'. De Volkskrant sprak van 'een prachtige expositie' en De Telegraaf roemde 'de zalen die in warm, zinderend zomerlicht baden'. NRC waardeerde ook VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR met vier sterren en de Telegraaf kopte: 'De expositie Vrijheid, Vetes, Vagevuur in het Fries Museum toont een boeiende wereld die een tv-serie waardig is.'

De uitgebreide marketingcampagnes voor beide tentoonstellingen richtten zich op een breed, nationaal publiek, waarbij er een gedifferentieerde aanpak was voor verschillende subdoelgroepen, zoals Friezen, families en leerlingen. Bij À LA CAMPAGNE is specifiek ingezet op kunstliefhebbers en bij VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR werden specifiek geschiedenis- en archeologieliefhebbers benaderd. Bij PETRIT HALILAJ hebben we een gerichte campagne ingezet op liefhebbers van hedendaagse kunst, met bijvoorbeeld advertenties in bladen als *See All This* en *Metropolis M*. Ook is er voor deze doelgroep meer gebruik gemaakt van online middelen, zoals de nieuwsbrief van *See All This*, een banner op *Metropolis M* en natuurlijk een social media-campagne. Waar mogelijk werkten we voor de promotie van het museum samen met partners als LF2028,

Merk Fryslân, Gemeente Leeuwarden, Visit Leeuwarden, Arriva en de NS.

Er werden dit jaar 1.600 veelal positieve artikelen geschreven over het museum, met een advertentiewaarde van € 3,6 miljoen. Hiermee kregen ook Leeuwarden en Fryslân dit jaar weer veel nationale aandacht.

#### **3.2.4.7 Maatschappelijke betekenis**

Het museum is verheugd dat het een steeds belangrijkere rol kan vervullen voor kwetsbare groepen in de samenleving. Samen met diverse maatschappelijke organisaties zoals Vluchtelingenwerk en de MuseumPlusBus kon het museum het leven voor velen net een beetje mooier maken. Dat gold ook voor het initiatief MuseumMetgezel tijdens de Week tegen de Eenzaamheid: een hartverwarmende activiteit voor mensen die zich eenzaam voelen of op zoek zijn naar een inspirerende ontmoeting.

In samenwerking met Vluchtelingenwerk Leeuwarden organiseerden we maandelijks een rondleiding voor nieuwe Friezen. Voor hen betekende het bezoek niet alleen een dagje uit en een warm welkom in Friesland, maar ook een gelijkwaardige kennismaking met elkaar en met de collectie en medewerkers van het Fries Museum. De ontmoetingen leverden verrassende gesprekken op. De opvallende overeenkomsten die beide groepen vonden, maakten onderlinge verschillen kleiner en wederzijds begrip groter.

Met Kwadrantgroep hebben we de succesvolle samenwerking voor vier jaar verlengd. Dat betekent dat we onze expertise op het gebied van activiteiten voor (dementerende) ouderen kunnen vergroten en het programma kunnen uitbreiden. Met onder meer deelname aan het traject Musea Bekennen Kleur werken we aan beleid met woorden en daden waarmee we diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in het DNA van de organisatie verankeren. Een brede projectgroep van het museum neemt deel aan het programma en werkt aan het resultaat, namelijk een museum waarvan publiek, partners, personeel en programma een goede afspiegeling van de samenleving vormt.

#### **3.2.4.8 Economische betekenis**

Naast de maatschappelijke en culturele impact, zorgde het museum in 2022 ook voor significante economische effecten. 61.000 mensen kwamen dit jaar speciaal voor het Fries Museum naar Friesland en bleven hier 18.000 nachten slapen, ook buiten het traditionele toeristische seizoen. Ze gaven minimaal € 6 miljoen uit aan eten, drinken, winkelen en andere activiteiten. Daarmee droeg het museum wederom bij aan de werkgelegenheid in de gastvrijheidssector.

### **3.2.5 KERNACTIVITEIT: COLLECTIETAAK**

#### **3.2.5.1 Collectiebeleid**

Het Collectieplan 2017-2024 geldt als leidraad voor de collectietaak van het Fries Museum in 2022. Voortschrijdend inzicht wordt verwerkt in het Collectieplan 2025-2028.

#### **3.2.5.2 Collectievorming**

In 2022 heeft het Fries Museum 15 voorwerpen toegevoegd aan de Kolleksje Fryslân: 4 aankopen en 11 schenking. Er zaten twee onbetwiste hoogtepunten bij:

- *Portret van Egbert Roels Kuipers en Jantje Tjeerds Wieggersma* (1901), geschilderd door Piet Mondriaan. Eind 19de eeuw studeerde Piet Mondriaan aan de Rijksacademie van Beeldende Kunsten in Amsterdam, met steun van de secretaris van koningin-regentes Emma. Hier leerde hij portretten en genreschilderijen te maken. Toen de studiebeurs ophield, moest Mondriaan rondkomen van tekeningen die hij voor wetenschappelijke uitgaven maakte, portretten en landschappen. Lange tijd was er weinig bekend over de kiem van Mondriaans kunstenaarschap, mede omdat de schilder zijn ontwikkeling pas vanaf 1908 nauwkeurig beschreef en documenteerde. Het aangekochte portret stamt uit de jaren vlak na Mondriaans studietijd. Het werk is bovendien de enige Mondriaan met een herkenbaar Fries tintje. Het is naast Rembrandts *Vaandeldrager* de enige Nederlandse aanwinst uit 2022 opgenomen in het jaaroverzicht van het internationale kunsttijdschrift *Apollo*. Het portret is van 22 oktober 2022 tot en met 4 juni 2023 te zien in de tentoonstelling *HERENIGD DOOR MONDRIAAN*. De aanwinst werd in het internationale kunsttijdschrift *Apollo* in het overzicht van 2022 naast de *Vaandeldrager* als enige aanwinst uit Nederland opgenomen.
- *Winter in Friesland* (rond 1876), een van de meest iconische werken van Christoffel Bisschop. Het werk toont een jong Hindelooper paar, geduldig wachtend op het slijpen van de schaatsen zodat het stel eindelijk het ijs op kan gaan. Christoffel exposeerde het werk eerst in Londen en vervolgens in Parijs. Het was direct een publiekslieveling; er verschenen dan ook vele reproducties van. Het schilderij wordt in 2023 gepresenteerd in de tentoonstelling *CHRISTOFFEL BISSCHOP*. Van 17 juni 2023 tot en met 7 januari 2024 duikt het Fries Museum in het persoonlijke leven en de kunst van Christoffel Bisschop (1828-1904) en zijn Engelse echtgenote Kate Bisschop-Swift (1834-1928). Ook hun inspiratiebronnen en de imposante villa Frisia komen aan bod, evenals de koninklijke kringen waarin zij zich begaven en het Haagse kunstenaarsgenootschap Pulchri Studio. Hoe populair het kunstenaarsrechtspaar in hun tijd ook was, tegenwoordig zijn ze bij het grote publiek vergeten. Daar brengt het Fries Museum met deze grote tentoonstelling verandering in.

Op het vlak van Moderne & Hedendaagse Kunst wordt op internationaal kwaliteitsniveau verzameld, gesteund door het Mondriaan Fonds en de Provincie Fryslân. Dit werd in 2022 onderstreept doordat het Museum of Modern Art in New York

de motor *Al'atlassi (Wright R-790 Whirlwind)* van Éric Van Hove verwierf die in 2019 in het Fries Museum te zien was. De foto op de website van het MoMA is in onze tentoonstelling genomen. Het Fries Museum zelf heeft twee motoren in de collectie.

Het actueel houden van de collectie vereist niet alleen een goed verwervingsbeleid, maar ook een passend waarderings- en ontzamelbeleid. 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 KSF zo bemeten is dat de huidige collecties van de zes instellingen erin passen, maar voor aanwinsten ruimte moet worden gemaakt. Omdat er geen extra middelen meer beschikbaar waren, moest eind 2020 worden besloten om verdere waardering en ontzaming alleen bij 'laaghangend fruit' uit te voeren. Daarmee zijn het afgelopen jaar 59 objecten ontzamd.

Eind 2022 bestaat de collectie uit 218.583 onderdelen van 159.761 voorwerpen, waarvan 7.620 voorwerpen van het Fries Verzetsmuseum.

### **3.2.5.3 Behoud & beheer**

Het team Beheer, Behoud & Kennismanagement was ook in 2022 volgeboekt met tijdelijke tentoonstellingen en presentaties (in totaal 13 in- of uitruim-operaties in het Fries Museum), het verstrekken van bruiklenen en het terugdringen van registratieachterstanden.

Het Fries Museum beschikt niet over eigen restauratoren of een vast budget voor restauraties. De mogelijkheid om de conditie van de collectie te verbeteren ontwikkelen we via programmagestuurde projecten met externe financiering. Dat is ook in 2022 weer gelukt: de Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting heeft de restauratie van een aantal historische topstukken gesteund ten behoeve van de tentoonstellingen *Vrijheid, Vetes, Vagevuur* (2022) en *Christoffel Bisschop: verlangen naar vroeger* (2023).

### **3.2.5.4 Collectiemobiliteit**

Ruimhartig bruikleenbeleid staat centraal in onze dienstbare rol als moedermuseum. Het Fries Museum heeft in 2022 114 bruikleendossiers behandeld. 950 voorwerpen zijn voor korte of lange termijn in bruikleen uitgegeven aan 74 bruikleennemers, waarvan de meerderheid (58) in Fryslân. In totaal staan 1.965 bruiklenen uit. 18 bruiklenen zijn aan het eind van het contract geretourneerd, 5 aanvragen zijn ingetrokken en 3 konden helaas niet worden gehonoreerd. De 8 laatst ingediende aanvragen zijn nog in behandeling.

De controle en het beheer van de langlopende bruikleencontracten wordt sinds 2020 structureel opgevolgd, met als doel om alle contracten eens per vijf jaar op de locatie met de bruikleennemer door te lopen. Oude contracten worden geactualiseerd, waarbij als dat nodig en redelijk is de vereisten worden aangescherpt. Het voordeel van deze werkwijze is dat onze registratie actueel blijft en het beheer door de bruikleennemers stapsgewijs kan worden geprofessionaliseerd. Vanzelfsprekend is het ook een uitstekende gelegenheid om de relatie met de bruikleennemer uit te bouwen en te versterken. Van de 180 uitstaande contracten zijn er inmiddels 60 gecontroleerd.

Het proces begint met het lezen van het dossier en oriënteren op de aard en de staat van het bruikleen en de locatie. Vervolgens wordt een bezoek aan de bruikleennemer ingepland. Daarbij worden het bruikleen en de locatie samen bekeken, wordt zo nodig informatie verstrekt over professionalisering het van collectiebeheer en kunnen zo nodig ook onze eigen registratie worden aangevuld, ook met foto's. Discrepancies tussen het contract en de feitelijke situatie worden opgelost en over de collectievereisten of eventuele problemen wordt overlegd. Waar nodig worden aanvullende conditierapportages opgesteld. Terug in het Fries Museum wordt dan een nieuw conceptcontract uitgewerkt. Daar wordt verder over afgestemd, tot het contract ondertekend kan worden. Slechts in uitzonderlijke gevallen zal actualiseren van de contacten leiden tot beëindigen van het bruikleen.

Erfgoedinstellingen in Fryslân hadden aangegeven grote moeite te hebben met de verzekeringspremies die bij door ons verstrekte bruiklenen in rekening worden gebracht. Het Fries Museum moet deze verzekeringen bij bruiklening toepassen op basis van langlopende afspraken met de eigenaren van enkele grote collecties die bij ons in beheer zijn. Wij zijn daarop in overleg gegaan met de eigenaren van de grootste collecties. Met de belangrijkste daarvan zijn wij vorig jaar tot overeenstemming gekomen. Het Fries Museum en zijn grondlegger, het Koninklijk Fries Genootschap voor Geschiedenis en Cultuur / Koninklijk Frysk Genoatskip foar Skiednis en Kultuer, hebben nieuwe afspraken gemaakt over het beheer van de collectie. De nieuwe afspraken zijn vastgelegd in een beheerovereenkomst, die op woensdag 27 juli 2022 is ondertekend.

De collectie van het Genootschap bestaat uit meer dan 50.000 voorwerpen en maakt daarmee ruim 26% uit van de totale collectie van het Fries Museum. Belangrijker nog is de hoge kwaliteit: het grootste deel van de vaste opstelling en belangrijke delen van tijdelijke tentoonstellingen van het museum worden gevormd door de topstukken uit de collectie van het



Genootschap. Andere musea kunnen bruiklenen uit de collectie aanvragen bij het Fries Museum. Dat gebeurt ook op grote schaal: het museum heeft aan meer dan 100 locaties (waarvan 88 in Fryslân) ruim 700 voorwerpen van het genootschap uitgeleend. Het Koninklijk Fries Genootschap deelde onze sterke wens de drempel voor het uitlenen van voorwerpen te verlagen. Daarom zijn er nu andere uitgangspunten verwerkt in de beheerovereenkomst tussen het Koninklijk Fries Genootschap en het Fries Museum: uitgaan van wederzijds vertrouwen, zorgen voor professioneel en verantwoord beheer, aansprakelijkheid van de bruikleennemer beperken tot herstelbare schade, in plaats van verzekeringspremies gebaseerd op vervangingswaarde. Deze gunstiger voorwaarden kan het Fries Museum nu aanbieden aan instellingen die voorwerpen van het Koninklijk Fries Genootschap in bruikleen hebben of willen gaan nemen. Hierdoor wordt dat eenvoudiger en goedkoper en wordt de rijke collectie nog beter zichtbaar.

Bij collectiemobiliteit hoort ook het afhandelen van inkomende bruiklenen. Dat ging in 2022 om forse aantallen: er zijn maar liefst 369 voorwerpen geleend van andere instellingen en particulieren voor 10 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 wij ook in 2022 doorgegaan. De digitaliseringsgraad (% voorwerpen dat van een digitale foto is voorzien) is 89,3%.

Het museum wil verder met het ontwikkelen van een publieke voorkant voor de gedigitaliseerde collectie. Door verbeteringen in de techniek rond onze Collectie Online zijn inmiddels alle 129.000 voorwerpen zichtbaar (niet alle individuele onderdelen).

Sinds 2017 produceert het museum weer 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 is gegenereerd, wordt hiermee wel duurzaam toegankelijk gemaakt. Ook zijn de publicaties een belangrijk visitekaartje voor het museum. In 2022 zijn er publicaties verschenen bij de tentoonstellingen *À la Campagne* en *Vrijheid, vetes, vagevuur*. Verder onderzoeken wij de mogelijkheid voor het produceren van een representatieve publicatie over het Fries Museum en zijn collecties. Hiervoor hebben we vast een bestemmingsreserve Publicaties gevormd.

## 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.

Binnen het inkoopbeleid zijn bestellingen meer gestroomlijnd. Met grote leveranciers worden meerjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Voorwaarde daarvoor is wel dat we meerdere jaren van tevoren de omvang van ons programma kennen. Aan die voorwaarde konden we in 2022 (nog) niet voldoen.

### 3.2.6.2 Ondernemerschap

De eigen inkomsten bestonden in 2022 uit de volgende onderdelen:

- Entreeinkomsten waren net als alle publieksinkomsten lager dan begroot. Het percentage van 89% komt nagenoeg overeen met de 87% beschikbare capaciteit.
- Coronasteun: het Fries Museum heeft in 2022 € 105.400 coronasteun ontvangen van het Ministerie van OCW. Ook werd de € 278.193 coronasteun van het Ministerie van BZK voor de eerste helft van 2021 door de Provincie Fryslân uitbetaald. De gemeente Leeuwarden toonde weer enige coulance in de berekening van de OZB.
- Het slagingspercentage van fondsenaanvragen dat wordt gehonoreerd, daalde door afwijzingen voor *VRIJHEID, VETES VAGEVUUR* naar 66% onder de gebruikelijke 70%. Het Fries Museum ontving ook incidentele vergoedingen voor kunstenaarshonoraria.
- VriendenLoterij: de vaste bijdrage bleef ongewijzigd maar de inkomsten uit geormerkt werven liepen licht terug. De verlenging van de bijdrage van de VriendenLoterij voor de periode 2023-2027, goed voor naar verwachting € 1.500.000 op vijf jaar tijd, is een grote opsteker.
- Winkelinkomsten: de winkel is nauwer aangesloten op de grote tentoonstellingen. Voor de merchandising bij *À la campagne* hebben we voor het eerst samengewerkt met BWH Ontwerpers. Ter gelegenheid van *Vrijheid, vetes, vagevuur* werd de winkel ingericht als een burcht met open poorten. Dit had positieve invloed op de verkoop. De webwinkel blijft zich omwille van verzendkosten concentreren op onze publicaties. We hebben een vacature voor een coördinerende vrijwilliger om de winkelmanager te ontlasten.



- Met Vermaat hebben we nieuwe afspraken gemaakt voor Café Thús. Op basis van jurisprudentie is voor 2020-2021 een huurkorting toegekend, die Vermaat in Café Thús heeft geïnvesteerd. Omdat nog niet duidelijk is hoe onze toekomst eruitziet, hebben we de samenwerking tot en met 2028 verlengd.
- Zakelijke verhuur was in 2022 nog steeds hoofdzakelijk gericht op de bestaande relaties. Zo vond op 15 februari de vertraagde bijeenkomst met de winnaars van de Abe Bonnemaprijs 2021 plaats. Op 11 maart was de afsluiting van het Wiebe Adema symposium de eerste bijeenkomst met meer dan 100 genodigden sinds de opening van *Wij Vikingen* in oktober 2019. Er waren speciale avonden voor de leden van het Koninklijk Fries Genootschap en voor medewerkers van de Kwadrant (zorg)Groep. Er vonden twee succesvolle ondernemersavonden plaats. In samenwerking met Friesland Convention Centre is het Fries Museum opgenomen in het aanbod voor *incoming* zakelijke toeristen in Fryslân. Een eerste gezamenlijke ontvangst was de landelijke vereniging van binnenstadsmanagers.
- Voor de zakelijke en particuliere vrienden vonden weer activiteiten plaats, zoals rondom Rembrandts Vaandeldrager on tour. Ter gelegenheid van À la campagne was er een bezoek van de vrienden aan het depot van Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam, en brachten de Rotterdamse vrienden een bezoek aan het Fries Museum.
- Doorbelasting aan Film in Friesland: in 2022 hebben we de huisvestingslasten aan Slieker Film uit coulance niet geïndexeerd. De sterke kostenstijgingen en onze financiële positie laten ons voor 2023-2024 geen andere keuze dan dat voor het eerst sinds het begin in 2012 wel te doen.
- Diensten aan derden: de inkomsten van stichting Kolleksjesintrum Fryslân (facilitaire diensten, boekhouding), stichting de Kanselarij (boekhouding) en stichting Groninger Museum (salarisadministratie) waren stabiel.

Het ondernemerschap van het Fries Museum, samen met dat van het Groninger Museum en het Drents Museum, ook in moeilijke coronatijden, werd begin 2022 bekroond met de Langman Prijs.

In 2022 hebben we vanuit het Development en relatiemanagementplan 2022-2024 ons voorbereid op de campagne die we in 2023 inzetten. Het belang van de relaties met zakelijke en particuliere vrienden, klanten, leveranciers, personeel, stakeholders blijft daarbij het fundament.

Er waren in 2022 geen inkomsten uit sponsoring die bijdragen van de zakelijke vrienden overstegen. We zijn met zorgverzekeraar De Friesland in gesprek over de bijdrage van activiteiten van het Fries Museum aan hun programma's rond zorgpreventie. Onze contacten met andere bedrijven over de diverse manieren waarop het Fries Museum een fundamentele bijdrage levert aan de brede welvaart van de regio, heeft nog niet tot een bijdrage geleid.

### 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.

Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2020-2039 was leidend in de zorg voor het museumgebouw. In 2022 ging het bijvoorbeeld over de vervanging van de trafo's van de noodstroom. De volledige CCTV installatie is eerder vervangen dan voorzien, zonder hinder voor publiek of beveiliging. Ook de filters van de klimaatinstallatie zijn eerder dan voorzien vervangen. Aanvullend is er omwille van schade onderhoud gepleegd aan het dak en de publiekslift, die enkele weken onbruikbaar was. De vervanging van de vloer van de 'stedelijke vitrine' (de ruimte rondom de vide) is eveneens omwille van schade naar voren gehaald.

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. In het voorjaar van 2023 wordt op basis van de ontwikkeling van hybride werken en de overkoepelende scenario's gekeken welke werkomgeving het beste bij elk scenario past. Na de keuze van het scenario zullen er nieuwe investeringen worden gedaan.

De inspanningen op het vlak van verduurzaming zijn toegelicht onder 3.8.2.5.

### 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 voor na COVID-19 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.

### 3.2.6.5 Beveiliging

De beveiliging van het museum en het depot zijn conform het geïntegreerde veiligheidsplan uitgevoerd.

### 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 managementteam (MT), met de accountant en de commissie Audit & Financiën van de raad van toezicht.

De interimcontrole 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 Collectie-monitor.

## 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.

In 2022 hebben we de eerste innovatieve tentoonstelling geopend: FERTILE GROUNDS. In de tentoonstelling onderzoekt ontwerper Christien Meindertsma, met Friese wortels werkzaam in Parijs, nieuwe mogelijkheden in veenweidegebied. Het is een samenwerkingsproject met diverse regionale partners zoals de Friese Milieufederatie en de triënnale Arcadia (georganiseerd door LF2028). In de hal van het museum kwam een gratis toegankelijke installatie van De Onkruidenier, in samenwerking met Kunsthuis SYB. Samen met LF2028 bereiden we een vervolg voor in 2025 tijdens de tweede triënnale. Omwille van de financiële ontwikkelingen en onzekerheden konden we ons echter einde 2022 niet tijdig engageren voor Rural (re)Generation, de grotere, Europese editie. We gaan de uitwerking vanaf 2023 samen met LF2028 concentreren op een sterke regionale verankering.

### 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.

Middels een uitgebreid activiteitenprogramma biedt het Fries Museum kennis en verdieping aan (Friese) cultuurliefhebbers. Inclusie is binnen het activiteitenprogramma een belangrijk speerpunt. Het museum organiseert met regelmaat activiteiten voor doelgroepen die normaal niet snel een museum bezoeken. Met laagdrempelige activiteiten maken we het museum toegankelijk voor alle doelgroepen. We dragen bij aan het maatschappelijke debat met activiteiten die aansluiten bij de (hedendaagse) tentoonstellingen. Om zo laagdrempelig mogelijk te zijn, maken we de openingsdagen van de A-tentoonstellingen voor iedereen gratis toegankelijk en bieden we op die dagen een feestelijk activiteitenprogramma aan. In de gratis toegankelijke hal zijn regelmatig presentaties van initiatieven uit de regio te zien. Deze dragen bij aan een toegankelijke uitstraling van het museum. Zo was hier de installatie Swiet/Swit te zien van De Onkruidenier. Dit kunstenaarscollectief verbleef op uitnodiging van kunsthuis SYB in Friesland voor een residency en deed onderzoek naar de oneindige verbondenheid tussen zoet en zout in ons lichaam en in het landschap. Bezoekers konden zelf aan de slag en de eetbare waterplantjes in waterbassins van zuurstof en licht voorzien. Het initiatief is een samenwerking van het Fries Museum, de Onkruidenier en Kunsthuis SYB en stond in het teken van Arcadia. Ook was er een expositie van Kunstbende

en toonden jongeren van expertise- en behandelcentrum Fier hun beeldhouwwerken met bijbehorende verhalen over trauma, verdriet en angst, maar ook over herstel, zelfacceptatie en vertrouwen. In het kader van Bevrijdingsdag 2022 ging het Fries Verzetsmuseum op zoek naar Friese Bevrijdingsrokken.

Het museum bood ook verdieping middels diverse rondleidingen en lezingen, aansluitend bij de grote tentoonstellingen. Naast de reguliere rondleidingen door de conservatoren en de museumdocenten organiseerden we ook interactieve en zintuiglijke rondleidingen.

Er kwamen in 2022 veel kinderen en jongeren met hun ouders of grootouders naar het museum. Zij deden bijvoorbeeld mee aan de gratis vakantiewerkshops of volgden een familiespoor door een tentoonstelling. In oktober organiseerde het museum samen met de Museumfederatie Fryslân de Coole Kidsnacht: een groot succes met bijna 500 bezoekers.

### **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.

In 2022 bereikten we met onze onderwijsprogramma's ruim 12.500 kinderen en jongeren. Zij brachten een bezoek aan het museum of ontvingen een gastles op school. Bijna 3.500 kinderen kwamen speciaal voor het Fries Verzetsmuseum. Een belangrijk middel om nieuwe bezoekers te trekken, zijn onze terugkomkaartjes die we sinds het schooljaar 2021-2022 aan alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en mbo-studenten geven. Ongeveer de helft van de terugkomkaartjes wordt gebruikt door mensen die nog niet eerder een bezoek aan het Fries Museum brachten. De programma's die we afgelopen jaar samen met en voor al onze onderwijsdoelgroepen uit heel Friesland en daarbuiten ontwikkelden, waren zeer divers en gericht op alle leerlingen en studenten, van kleuters tot hbo-studenten. In de tentoonstelling À LA CAMPAGNE maakten leerlingen van groep 3 en 4 bijvoorbeeld kennis met impressionistische kunstwerken, middels filosofische en creatieve vragen en opdrachten. Leerlingen voortgezet onderwijs presenteerden weerberichten bij een aantal werken en bogen zich over kleurkeuzes van impressionisten. Ook de positie van de vrouw in de negentiende samenleving werd kritisch besproken.

Het Fries Verzetsmuseum kon in het voorjaar eindelijk het theatrale programma 'Verhalen komen tot leven' uitvoeren. Vanwege beperkingen in coronatijd was dat niet eerder mogelijk. Leerlingen van groep 7 en 8 die vanuit het Leeuwarder kunstmenu kwamen, doken bijvoorbeeld in de levens van een verzetsman en de Duitse officier die hem verhoorde. Na enkele verhalende ervaringen, schreven ze zelf een verhaal bij voorwerpen uit het museum.

Een bijzondere bijdrage aan de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR kwam van studenten en docenten van ROC Friese Poort in Sneek. Zij bouwden speciaal voor de tentoonstelling een nauwgezette reconstructie van een blijde, een enorm middeleeuws wapentuig.

### **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 reispasspoorten: het familiespoor neemt voor elke tentoonstelling een verrassende nieuwe vorm aan. De familiesporen worden gratis verstrekt bij de balie van het museum.

#### **PETRIT HALILAJ**

Naast de reguliere beteksting, zoals wandteksten en toelichtende objectteksten, hebben we deze tentoonstelling voorzien van een aantal extra middelen. Om de context inzichtelijk te maken waarin het werk van Halilaj tot stand is gekomen, lieten we Halilaj zelf bij de entree aan het woord laten middels een filmpje.

Een van Halilajs werken (Skrepëtima) is als ervaring prikkelend, maar wellicht niet voor elke bezoeker even toegankelijk. Daarom hebben we (delen van) het script van het theaterstuk op een speelse manier door de betreffende zaal verweven, voorzien van een korte toelichting. Zo maakten we het inhoudelijke radarbouwwerk inzichtelijk dat in het werk verscholen zit. Voor families die met kinderen de tentoonstelling bezoeken, ontwikkelden we een familiespoor. In dit geval had het de vorm van een papier dat zelf tot een vogelnestje gevouwen kan worden en bezoekers op de vingertoppen konden plaatsen. Hiermee brachten we families op een speelse manier in gesprek met elkaar over de thematiek van de tentoonstelling.

#### **À LA CAMPAGNE**

Families ontdekten de tentoonstelling samen door middel van een familiespoor met zeven originele kunstenaarsbrieven. De brieven van onder andere Corot, Monet en Vincent van Gogh zijn redactioneel bewerkt in verband met het leesniveau van de doelgroep, maar zo origineel mogelijk gelaten. Per zaal openden de families een brief, waarin ze meer te weten kwamen over

het unieke perspectief van de kunstenaar op zijn/haar eigen schilderijen of die van collega's. Aan het einde van de brief stond een kijkvraag waarmee gezinnen samen gedachten konden uitwisselen over de schilderijen en tekeningen. Een extra laag vormde de gratis audiotour met gedichten bij een tiental schilderijen. Bezoekers scanden een QR-code naast het betreffende schilderij en beluisterden een door de conservator geselecteerd gedicht, ingesproken door Philip Freriks.

#### VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR

Het familiespoor bij deze tentoonstelling bestond uit een groot formaat schatkaart, op basis waarvan volwassenen en kinderen samen 'verborgen plekken' konden vinden in de tentoonstelling. Op elke plek ontdekten ze iets extra's over een object en vonden ze een letter. Wanneer alle acht letters gevonden waren, vormden deze een codewoord. Daarmee konden de deelnemers aan de balie een 'muntfibula' (een button met muntopdruk) ophalen bij de balie. Daarnaast zijn ook andere lagen toegepast, speciaal gericht op families, zoals een grote leisteen waarop bezoekers zelf met een griffel 'schrijven' mochten, net zoals in de middeleeuwen op leisteen of op een wastabletje het schrijven geleerd werd.

#### 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.

99,5% van de collectie is online te vinden op [collectie.friesmuseum.nl](https://collectie.friesmuseum.nl) en [collectie.friesverzetsmuseum.nl](https://collectie.friesverzetsmuseum.nl), waarvan 89,3% met beeld (117% van de doelstelling). Er zijn 128.992+6.930=135.922 voorwerpen vindbaar, mede dankzij de uitgebreide filtermogelijkheden. De collectie is ook volledig zichtbaar op de nationale collectiewebsite Collectie Nederland van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed.

Het Fries Museum heeft in 2021 1.965 voorwerpen in bruikleen gegeven (109% van de doelstelling). Er zijn 30 nieuwe bruikleendossiers behandeld. 130 voorwerpen zijn het afgelopen jaar voor korte of lange termijn in bruikleen uitgegeven aan 22 bruikleennemers, waarvan 11 (met 112 geleende objecten) in Fryslân. Een mooi voorbeeld hiervan diende zich in 2022 aan: het schilderij *Hout halen in Noorwegen* door Claes van Wieringen hing al geruime tijd in het depot en kwam bij ons onderzoek voor de komende Bisschop-tentoonstelling in beeld. Na contact tussen de conservator en het Fries Scheepvaartmuseum in Sneek was al snel duidelijk dat het schilderij daar een mooie aanwinst zou zijn voor de vaste opstelling. Het werd fraai gerestaureerd (met steun van de Wassenbergh-Clarijs-Fontijnstichting), hangt sinds juni 2022 op een ereplaats in Sneek en komt voor de Bisschop-tentoonstelling vanaf juni 2023 tijdelijk weer naar Leeuwarden. Van de langlopende bruikleencontracten staat de overgrote meerderheid uit in Fryslân, voornamelijk bij kleine instellingen. De controle en het beheer kunnen voornamelijk dankzij de BIS-bijdrage sinds 2021 structureel worden uitgevoerd. Ons doel is om alle contracten eens per vijf jaar op de locatie met de bruikleennemer door te lopen. Oude contracten worden geactualiseerd, waarbij als dat nodig en redelijk is de vereisten worden aangescherpt. Van de in totaal 180 uitstaande contracten zijn er inmiddels 60 gecontroleerd.

Het proces begint met het lezen van het dossier en oriënteren op de aard en de staat van het bruikleen en de locatie. Vervolgens wordt een bezoek aan de bruikleennemer ingepland. Daarbij worden het bruikleen en de locatie samen bekeken, worden zo nodig adviezen gegeven over professionalisering van collectiebeheer en kan eventueel onze eigen registratie worden aangevuld, ook met foto's. Discrepancies tussen het contract en de feitelijke situatie worden opgelost en over de collectievereisten of eventuele problemen wordt overlegd. Waar nodig worden aanvullende conditierapportages opgesteld. Terug in het Fries Museum wordt dan een nieuw conceptcontract uitgewerkt. Daar wordt verder over afgestemd, tot het contract ondertekend kan worden. Het voordeel van deze werkwijze is dat onze registratie actueel blijft en dat door onze adviezen het beheer met name door de kleinere bruikleen nemende instellingen stapsgewijs kan worden geprofessionaliseerd. Vanzelfsprekend is het ook een uitstekende gelegenheid om de relatie met de bruikleennemer uit te bouwen en te versterken.

Tijdens de *road trip* langs 33 erfgoedinstellingen in Fryslân heeft de directeur-bestuurder meegedeeld dat voorwerpen in eigendom van het Koninklijk Fries Genootschap, als in voldoende staat, beschikbaar en voldoende veilig, voortaan zonder verzekering in bruikleen kunnen worden gegeven. Voor veel kleinere musea blijkt onze ondersteuning bij het opstellen van site reports en behandeling (verpakking, vervoer, plaatsing, opstellen plan voor monitoren condities) van de bruiklenen heel belangrijk. De verwachting is dat dit de collectiemobiliteit de volgende jaren zal doen toenemen.

Ook de mogelijkheden van het KSF worden onder de aandacht gebracht. Inmiddels heeft één museum zich bij ons gemeld voor een project in de fotostudio van het KSF: daar zal de textielcollectie volledig worden gefotografeerd. Externe onderzoekers en collega's uit de grotere musea in Nederland weten het KSF ook al goed te vinden voor collectieonderzoek.

## 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 2022 zijn 2 nieuwe leden van de raad van toezicht 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 8.1.

### 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 2022: € 216.000.

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 2022 geen incidenten voorgedaan en de werkwijze is niet gewijzigd.

### 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

De organisatie FM|PH is op verschillende vlakken verder ontwikkeld. Voor het belangrijke aandachtspunt werkdruk hebben we gebruik gemaakt van de verschillende stuurmogelijkheden die we al in het Personeels- & Organisatieplan 2017-2024 hadden gedefinieerd. We hadden extra aandacht voor de cultuur in de organisatie, bijvoorbeeld op het vlak van sociale veiligheid en van de handhaving van onze gedragscode. Opleidingen bekijken we voortaan integraal vanuit strategische, tactische en operationele visie en noden. Projectmatig werken is consequenter voor eenmalige projecten ingezet. Met nieuwe werkgroepen als het Green Team, Inclusie & Diversiteit, Kassasystemen en Front Office (de structurele opvolger van het coronaoverleg) worden werkgroepen steeds meer een uitdrukkelijke derde dimensie in onze organisatie, naast de lijnindeling en tijdelijke projectgroepen.

Het MT besteedde een uur van elke tweewekelijkse vergadering aan de ontwikkeling van de organisatie in plaats van aan de gewone operatie. De nadruk lag op implementatie, uitvoering, borging, check en verbetering van bestaand beleid. Een voorbeeld is onze *clean desk policy*: die hebben we versterkt door hem vaker te benoemen, te beginnen met opruimen en het goede voorbeeld te geven. Het INK model helpt ons ook in de onderlinge optimalisatie, waardoor 'eilanden' in de organisatie met elkaar worden verbonden. In 2022 hebben we 'van links naar rechts' de organisatiegebieden van het INK model doorgenomen: leiderschap, strategie & beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen. Voor zover ze nog niet zijn behandeld, betrekken we in 2023 de resultaatgebieden (medewerkers, klanten & partners, maatschappij, bestuur & financiers) bij de scenario planning.

Andere thema's die we zo uitvoerig in het MT hebben behandeld, soms verspreid over meerdere sessies, waren de continuïteit tijdens de omikrongolf, de werking met bestemmingsreserves, de strategische ontwikkeling van de organisatie, het opleidingsbeleid in relatie tot die ontwikkeling, de toekomst van hybride werken na COVID-19, de update van de integrale risicoanalyse en het proces van de scenario planning in 2023.

Onze pragmatische houding om geleidelijk voort te bouwen staat op gespannen voet met steeds nieuw beleid dat we moeten maken omwille van eisen van overheden of nieuwe wet- en regelgeving, zonder dat er nieuwe middelen tegenover staan. We proberen zoveel als mogelijk afgewogen beslissingen te nemen, die ook de betrokkenheid van medewerkers bij 'nieuwe' onderwerpen als AVG, participatie en inclusie & diversiteit positief inzetten. We hebben dit spanningsveld wel geventileerd aan de Raad voor Cultuur, omdat het verbonden is aan administratieve vereenvoudiging als beleidsprioriteit van de staatsecretaris.

Het hoofd HR en het hoofd Faciliteiten & gastvrijheid hebben een opleiding gevolgd tot gediplomeerde preventiemedewerkers. We hebben voor het eerst een jaarlijkse bijeenkomst gehouden over onze Risico-Inventarisatie & -Evaluaties (RI&E's) met onze externe adviseur, het managementteam en de ondernemingsraad. Onderwerpen van gesprek waren de aansturing van mensen met een 'rugzakje' en de verhoudingen tussen betaalde medewerkers en vrijwilligers. Uit het overleg kwam een bericht over sociale veiligheid voort aan alle mensen in onze organisatie. Ook vond een eerste jaarlijkse bijeenkomst plaats van de twee externe vertrouwenspersonen met het managementteam, de ondernemingsraad en de vertrouwenspersoon van de raad van toezicht, naar het voorbeeld van het jaarlijkse Sociaal-Medisch Team (SMT) met de (nieuwe) bedrijfsarts en de praktijkondersteuner, vooral gericht op verzuimpreventie.

In de gesprekscyclus die medewerkers en leidinggevenden jaarlijks voeren, hebben we in het functioneringsgesprek uitdrukkelijk meer ruimte voorzien voor terugkoppeling over het functioneren van de leidinggevende. Deze werkwijze wordt vanaf de gesprekscyclus 2023 ingevoerd.

2022 stond ook in het teken van weer meer met elkaar vieren. Zo konden zowel de zomerborrel in de tuin als het winterfeest in het Fries Museum voor het eerst in drie jaar plaatsvinden. Heuglijk was dat ook de collega's in langdurig verzuim daarbij konden zijn.

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 en zo nodig up-to-date gebracht: reis- en verblijfskosten, RI&E's, werving- & selectiebeleid, prijsbeleid, parkeerkosten, collectieve reisverzekering, projectbegrotingen, interne communicatie, honorariumbeleid, werkwijze met zzp'ers, regeling bedrijfshulpverlening, beleid Participatiewet en voorbereiding PAGO.

Zesmaal was er overleg tussen het bestuur en de ondernemingsraad. 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 heeft zijn instemming verleend aan de aanpassing van de gesprekscyclus. Het werving- en selectiebeleid is ter instemming voorgelegd maar nog niet geaccordeerd. De ondernemingsraad heeft een adviserende rol bij de ontwikkeling van de scenario's betreffende werkplekken en kantoren en is nauw betrokken bij het project Digitale Samenwerking en de update van het beleid inzake de Participatiewet. De ondernemingsraad heeft de jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en van de klachtencommissie, de RI&E's en de

arbodienstverlening geëvalueerd. Binnen het programma Ontwikkeling Organisatie neemt de ondernemingsraad een actieve rol op het vlak van vitaliteit.

Over zijn ontwikkeling schrijft de ondernemingsraad: "De OR is proactief in het agenderen van onderwerpen die spelen bij het personeel. Hierbij komen uiteenlopende onderwerpen aan de orde zoals vitaliteit, werving en selectiebeleid, gesprekcyclus en beoordeling leidinggevende, duurzaamheid, diversiteit en inclusie. Tevens laat de OR zich met regelmaat informeren door meerdere deskundigen binnen de organisatie op gebied van finance & control, huisvesting & personeel. Dit gebeurt allemaal onder thema's die we de afgelopen jaren hebben geïntroduceerd namelijk: 1. Personeel, 2. Huisvesting en financiën, 3. Programmering en 4. Ontwikkeling van de organisatie."

In december 2022 zijn de onderhandelingen voor de nieuwe Museum cao afgesprongen. Er liggen stevige looneisen op tafel maar zelfstandige musea hebben niet de middelen om alle medewerkers op die manier te vergoeden. Wij wensen onze medewerkers van harte voldoende loonindexering toe, zodat ze zonder financiële zorgen hun werk kunnen uitoefenen. De twee instrumenten om dat te kunnen, zijn het doorbelasten aan de klanten en het schrappen van niet-rendabele activiteiten. Beide staan evenwel op gespannen voet met onze maatschappelijke opdracht. Doorbelasten aan bezoekers vinden we onwenselijk omdat dure toegang musea minder toegankelijk maakt en aan de financierende overheid is niet mogelijk. Niet-rendabele activiteiten zijn net onze waardevolle publieksproducten: tentoonstellingen, activiteiten en educatieve programma's. Enkel met voldoende compensatie door de overheden kunnen we voorkomen dat de loonstijgingen ten koste gaan van de werkgelegenheid en de maatschappelijke betekenis van musea.

### 3.3.9 PERSONELE BEZETTING

Op 31 december 2022 waren bij de stichting Fries Museum 57 medewerkers in dienst (44,78 fte). Bij de gehele organisatie FM|PH (inclusief stichting Keramiekmuseum Prinsessehof) waren 74 medewerkers in dienst (55,89 fte). Dankzij de coronasteun was het mogelijk om de personeelsformatie te behouden zoals voorzien in het Activiteitenplan 2021-2024. Daardoor konden ontstane vacatures ook weer ingevuld worden. Sollicitatiegespreken vonden fysiek plaats, met strikte inachtneming van de coronaregels.

In 2022 hadden we een belangrijke personeelsswissel. Annemarie Lavèn werd de opvolger van Femke Haijtema als hoofd Publiek & Presentatie. Helaas moest zij vanaf de tweede helft van het jaar een langdurig medisch traject in, gelukkig met genezing als vooruitzicht. We hebben bewust gekozen om haar betrokken te houden, omdat werk haar energie geeft en we haar strategisch inzicht goed kunnen gebruiken, en de operationele taken te verdelen over 'drie musketiers' uit haar team. Andere nieuwe medewerkers in 2022 waren de depotbeheerder, een medewerker Beveiliging en een medewerker Publiek & Presentaties.

We werken steeds meer met medewerkers die verschillende rollen hebben. Zo zijn een projectleider Tentoonstellingen en een registrar respectievelijk ook coördinator van het nieuwe Green Team en coördinator van de nieuwe werkgroep Diversiteit & Inclusie.

Met de grote toename van het schoolbezoek was de nood aan extra zzp'ers als museumdocent nog groter geworden dan door het vertrek van een aantal museumdocenten tijdens COVID-19. Daarom zijn er in het voorjaar acht nieuwe museumdocenten geworven en opgeleid, zodat ze vanaf het najaar inzetbaar waren. Er is bewust gekozen voor mensen met verschillende ervaringen en interesses. Er is een nieuwe collectieve prijsafspraken gemaakt tot november 2023.

Door de krapte op de arbeidsmarkt was onze bestaande flexibele schil bij tentoonstellingsbouw gekrompen. We hebben de schil aangevuld met nieuwe leveranciers. Bij het team Beveiliging kozen we bewust voor voldoende werk bij onze externe leverancier, zodat we voldoende werk kunnen bieden aan goed ingewerkte flexibele beveiligers. Ook de flexibele schillen van de teams Activiteiten, Publieksbegeleiding, Marketing & Communicatie en Projectleiding zijn versterkt. In het depot namen twee vrijwilligers de rol van huismeester op zich, zodat de depotbeheerder zich meer kan concentreren op collectietaken. Bij het team Receptie hebben we twee uitzendkrachten in dienst genomen, zodat we goede medewerkers bij ons houden. Daardoor zijn we minder kwetsbaar en kunnen we makkelijker pieken en vervanging opvangen.

In de eerste helft van 2022 hadden we te maken met hoge verzuimcijfers, vooral door COVID-19 en niet-werkgerelateerd langdurig verzuim. Voor de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met de stichting Fries Museum was het verzuimcijfer voor 2022 13,00%, voor de doorbelaste medewerkers vanuit stichting Keramiekmuseum Prinsessehof was het 10,94%. De begeleiding van medewerkers met langdurig verzuim vroeg veel tijd van de afdeling Human Resources.

We zijn blij met onze groep van 100 vrijwilligers. Ze zijn voornamelijk werkzaam in de museumwinkel en de theesalon, en daarnaast op verschillende afdelingen in het museum. Voor het werken met vrijwilligers heeft de organisatie FM|PH een professioneel vrijwilligersbeleid.

In 2022 waren 7 uitzendkrachten werkzaam voor het team Receptie (afdeling Faciliteiten & Gastvrijheid) van de organisatie FMJPH, waarvan één uitsluitend voor Keramiekmuseum Princessehof. In het licht van nieuwe wetgeving hebben we de samenwerking met het uitzendbureau geëvalueerd en verlengd.

In 2022 konden we 36 studenten een waardevolle stageplaats en praktijkervaring te bieden. Ze kwamen uit diverse opleidingsrichtingen en -instituten op mbo-, hbo- en universitair niveau. De samenwerking vond plaats conform het vastgestelde stagebeleid.

### 3.3.10 VERBONDEN PARTIJEN

Aan Stichting Fries Museum zijn de volgende partijen verbonden:

Stichting Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Mata Hari

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

Voor een overzicht van transacties die hebben plaatsgevonden tussen Stichting Princessehof en de gelieerde stichtingen wordt verwezen naar hoofdstuk 6.8 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. 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 3.8.3.4. 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 2022 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 Eshuis Registeraccountants 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 2022 (geen onderdeel van de jaarrekening 2022).

### 3.4.2 RESULTATEN

Het financiële resultaat van 2022 vóór resultaatbestemming is € -/-294.688 (negatief). Het resultaat bestaat voor € 250.000 uit in 2020 betaalde bedragen, die waren opgenomen in de bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024. Het resterende deel van € 44.688 is dankzij € 383.593 coronabijdragen van de ministeries van OCW en BZK beperkt gebleven. Het wordt gedekt door de bestemmingsreserve COVID-19. Met 96% van de bezoekers gehaald duidt het op een groeiend structureel probleem. Hoe we hiermee omgaan, is beschreven onder 3.10. Toekomstige verwachtingen.

Hieronder volgt een toelichting op de voornaamste afwijkingen ten opzichte van de begroting:

#### 3.4.2.1 Baten

##### Directe opbrengsten



De entreegerelateerde inkomsten zijn € 243.258 (16%) lager dan begroot. Dit is het gevolg van de lagere bezoekersaantallen en minder zaalverhuur en evenementen in verband met de gedwongen sluiting en beperkingen naar aanleiding van COVID-19 maar ook door een lager aandeel volbetalende bezoekers en een groter aandeel gratis bezoek, vooral door kinderen en jongeren.

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 Princessehof. Werknemers op de loonlijst van stichting Fries Museum verrichten ook werkzaamheden voor Keramiekmuseum Princessehof. Dit geldt andersom ook. In de jaarrekening wordt dit inzichtelijk gemaakt onder doorbelasting verrichte diensten Keramiekmuseum Princessehof. De doorbelasting is in 2022 € 78.379 (+10%) 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 totaal leidde dit tot € 1.088.458 extra inkomsten

Coronasteun is gespecificeerd onder 4.3. van de prestatieafspraken en 6.7.1.3. Overige bijdragen in de jaarrekening.

### **3.4.2.2 Lasten**

In het algemeen heeft het museum meer kosten gemaakt door de algemene kostenstijgingen.

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

#### **Publieksbegeleiding (-80%)**

Dit budget is minder ingezet om meerkosten bij activiteiten en educatie te dekken, zie onder. Verder zit publieksbegeleiding vooral in de lasten van projecten.

#### **Afschrijvingen (-40%)**

Investerings hebben we uitgesteld totdat het toekomstige scenario voor het museum duidelijk is.

#### **Organisatie algemeen (-33%)**

Dit budget is minder ingezet om meerkosten bij publiciteitskosten (representatie) en kantoorkosten te dekken.

#### **Entree (-32%)**

Er zijn minder toegangsbewijzen ingekocht dan begroot omdat de voorraad voldoende was.

#### **Bestuurskosten (-22%)**

Dit budget is minder ingezet om meerkosten bij publiciteitskosten (representatie) te dekken.

#### **Publiciteitskosten (+120%)**

Bij dit budget zijn alle kosten met betrekking tot relaties en representatie opgenomen. Dit zijn investering in de uitvoering van ons Development- & Relatieplan, waar ook inkomsten tegenover staan.

#### **Educatie (+112%)**

Deze meerkost is veroorzaakt door de extra schoolbezoeken en door de extra inzet van museumdocenten, waarmee vanaf november een tariefverhoging is afgesproken. De extra opbrengsten dekken de meerkost niet.

#### **Collectie (+94%)**

Onder dit budget zijn extra restauratieprojecten opgenomen, die gedekt zijn door fondseninkomsten.

#### **Aankopen (+65%)**

Onder dit budget zijn extra verwervingen opgenomen, die gedekt zijn door fondseninkomsten.

#### **Personele lasten: overige (+61%)**

Deze meerkost is vooral veroorzaakt door prijsstijging van woon-werkverkeer en bedrijfsgezondheidsdienst.

### **Personele lasten: inhuur (+37%)**

Deze meerkost heeft betrekking op de doorbelasting van Keramiekmuseum Prinsessehof maar spiegelt zich aan extra inkomsten door belasting van Keramiekmuseum Prinsessehof.

### **Activiteiten (+35%)**

Deze meerkost is voornamelijk veroorzaakt door extra inzet van museumdocenten, waarmee vanaf november een tariefverhoging is afgesproken.

### **Kantoorkosten (+35%)**

Dit budget is overschreden door algemene kostenstijgingen.

### **Programmering (+30%)**

Meerkosten in het programma zijn gedekt door extra fondseninkomsten.

### **Huisvesting (+9%)**

De meerkost, in absolute getallen belangrijker dan relatief, is veroorzaakt door onvoorzien onderhoud aan lift, vloer en dak.

Zie de afzonderlijke posten in de jaarrekening voor verdere toelichting.

### **3.4.2.3 Eigen inkomsten**

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

$$\frac{\text{totale baten zonder structurele subsidies}}{\text{totale baten}}$$

Het percentage eigen inkomsten van het Fries Museum voor 2022 is 53% (2021: 51%).

### **3.4.2.4 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar**

De ontvangen aanvullende coronasteun van het Ministerie van OCW op grond van de Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector CVODI-19 (RAOCCC) en de ontvangen bijdrage in het kader van de regeling 'rijksbijdrage instandhouding regionale cultuursector' van het Ministerie van BZK via de Provincie Fryslân zijn 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. Daartoe is eveneens de Provinciale reserve van € 6.613 ingezet.

## **3.4.3 FINANCIËLE POSITIE**

### **3.4.3.1 Eigen vermogen**

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2022 is € 3.225.163 en bestaat uit een Algemene Reserve van € 1.622.751, bestemmingsreserves van € 1.626.741 en een Provinciale Reserve van € 6.613.

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:

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

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2022 bedraagt de liquiditeit 6,53 (2021: 5,38). 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 2022 bedraagt de solvabiliteit 55% (2021: 56%). 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.

In 2022 heeft de Provincie Fryslân de achterstand van de verwerking van subsidies ingelopen. Zo zijn geregeld: vaststelling budgetsubsidie 2017-2020, vaststelling coronasteun 2020, volledige beschikking budgetsubsidie 2021-2024, beschikking aankopen kunst 2021-2024, uitbetaling indexering 2021, bepaling en uitbetaling coronasteun Ministerie van BZK 2021.

De tentoonstellingen vormen de grootste financieringsbehoefte, omdat er geen provinciale budgetsubsidie overblijft voor de publiekstaak (personeel + materieel budget) nadat de vaste lasten van de bedrijfs- en collectietaak zijn betaald. Het volledige programma van tentoonstellingen, educatieve programma's, activiteiten en publicaties, plus het benodigde personeel om ze te realiseren, worden gefinancierd door een combinatie van publieksinkomsten en fondsen. De uitkomst van de financiering van de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR maakt duidelijk dat we voortaan per tentoonstelling op € 200.000 minder fondsen moeten rekenen, omdat fondsen verwachten dat we de tentoonstelling uit eigen middelen financieren. Maar die eigen middelen, zoals voldoende budgetsubsidie, heeft het Fries Museum niet. Met het regionale blockbusterfonds kon net als in 2021 geen samenwerking bereikt worden, omdat het fonds met een lening werkt, die het risico van het museum vergroot, in plaats van met een garantstelling én een ticketafname zoals het Nationale Blockbusterfonds, die het risico verkleinen.

De financiering van de vaste lasten is een toenemende financieringsbehoefte, omdat de lasten veel harder stijgen dan de budgetsubsidie. Tarieven stegen in 2022 ruim meer dan 10%. De cao-onderhandelingen zijn einde 2022 afgesprongen op 5%, terwijl we in de meerjarenbegroting rekening hielden met 2%. De 1,45% indexering van de budgetsubsidie van de Provincie Fryslân in 2022, lager dan de 2,3% in 2021, vond plaats op basis van een percentage dat twee jaar ervoor was vastgelegd, zonder geactualiseerde correctie. De bijdrage voor kunstaankopen is al meer dan 10 jaar helemaal niet geïndexeerd en door de late beschikking in 2022 is de bijdrage van 2021 nog niet ontvangen. De bijdrage van het Ministerie van OCW daarentegen werd verhoogd omwille van arbeidskostontwikkeling (3,550%) en prijsontwikkeling (4,0888%) en lag in 2022 al 7,85% hoger dan de in 2019 besloten € 250.000.

Omwille van geldgebrek – er is onvoldoende exploitatiebudget om de vaste opstellingen af te schrijven – en werkdruk 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 de begane grond, inclusief de winkel en de horeca. Die plannen maken we al dan niet samen met Slieker Film, afhankelijk van de toekomst van het filmhuis in ons gebouw. 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. We bereiden ons ook voor op een inflatiecorrectie op de voorziening Onderhoud ter financiering van het MJOP 2020-2039.

Duurzame investeringen in andere projecten, zoals extra regeltechniek om energie te besparen 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. Deze werkwijze zorgt ook voor een gezonde liquiditeit. Met de vermindering van de reserves lopen echter ook deze mogelijkheden terug.

## 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. Ze is in 2022 geactualiseerd. De belangrijkste niet-financiële risico's met betrekking tot het Fries Museum zijn:

#### STRATEGISCH

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;

#### TACTISCH

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 phishing, 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:

#### TACTISCH

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 december 2022 een jaarlijkse herijking, besproken met de externe accountant en de commissie Audit & Financiën en goedgekeurd door de raad van toezicht op 15 december 2022. In verhouding tot het benodigde weerstandsvermogen ligt de Algemene Reserve einde 2022 op 100% 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 € 1.550.000 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 120.000 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 € 2.750.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 343.750 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 gebouw gerelateerde 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.  
Uitgangspunt is een bedrag van € 300.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 120.000 is;
19. Reserve cao-afspraken.  
Uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 2.750.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 110.000 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' en door de bestemmingsreserve COVID-19.

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 wil daarnaast vanaf 2025 besparen, cultuur is geen provinciale kerntaak en zowel in 2020 als in 2022 bleek er bereidheid bij zowel de adviescommissie Musea als bij Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten om de budgetsubsidie van 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 nu al 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.

Dat de indexering van de subsidie niet de werkelijke inflatie volgt en dat de kosten door loon- en prijsstijging vanaf 2022 sterk toenemen, maakt de opgave nog groter. Bovendien, omdat de subsidie maar 47% van de inkomsten is, lost zelfs een indexering van de subsidies die de inflatie wel volgt, de totale inflatie geeneens voor de helft op. Dit vertaalt zich in een groot negatief resultaat in de begroting voor 2023. Met de reserves kan het Fries Museum dit nog één jaar opvangen. Voor 2024 en verder zal het museum de lasten moeten verlagen of de baten moeten verhogen om dit op te lossen.

## 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. Dankzij dit risicomanagement zijn in 2022 weer heel wat projecten geslaagd.

Door onze financiële vooruitzichten en door de waarschijnlijk late duidelijkheid over de periode 2025-2028 is onze risicobereidheid ten aanzien van de toekomstige programmering echter sterk afgenomen. Dit hebben we voor 2023-2024 opgevangen door de looptijd van twee tentoonstellingen te verlengen en door twee tentoonstellingen te schrappen. Voor 2025-2028 werven we enkel incidentele financiering voor projecten waarvoor we ook nog voldoende voorbereidingstijd hebben. Een grote eigen productie zoals ALMA-TADEMA (2016) of ESHCER OP REIS (2018), die minstens vier jaar voorbereidingstijd vraagt, is nu al enkel in 2027 of 2028 mogelijk.

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 bleven in 2022 bereid dit risico te lopen, omdat de ervaring van 2020-2021 leerde dat we door kostenbesparing, de Algemene Reserve en coronasteun dit risico konden afdekken. De aangekondigde coulance van de subsidiegevers leidde er daarnaast toe dat we ons in de activiteiten iets meer konden toelagen op kwalitatieve resultaten, zoals een meer divers publieksbereik, in plaats van louter aantallen te realiseren. Hoge bezoekerscijfers bleven nodig om voldoende inkomsten te genereren en 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 2022 op de volgende manier beheerst:

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 2022 is het aanbod voor mbo onderwijs, in Fryslân veruit de grootste groep studenten, verder 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. De directeur-bestuur is begonnen aan een road trip langs alle collega's van de Museumfederatie Fryslân. In 2022 werden 33 instellingen bezocht. Op heel wat plekken was het de eerste keer dat de

directeur van het Fries Museum op bezoek was. 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;
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'. In 2022 is de interne samenwerking ter voorbereiding van een nieuw kassasysteem versterkt, en is de coronawerkgroep omgevormd tot de structurele werkgroep Front Office;
6. Steeds meer inhoudelijke documentatie is gedigitaliseerd, zoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem. We zetten de functie junior conservator Oude Kunst in om de kennis van onze conservator Oude Kunst op lange termijn te borgen;
7. In 2022 zijn twee uitzendkrachten van het team Receptie 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 dagelijkse 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 ontubbelen. Kennisdeling vindt dan alsnog plaats via het MT, functionele of bilaterale overleggen. Het verzuim van het hoofd Publiek & Presentatie vangen we op door een waarnemende rol voor drie medewerkers van de afdeling;
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. In 2022 is de beheersovereenkomst met het Koninklijk Fries Genootschap ondertekend. Ze zorgt ervoor dat bruiklenen van het Genootschap aan andere Friese instellingen, mits voldoende veiligheid, voortaan onverzekerd kunnen plaatsvinden;
11. Op verschillende plekken in dit bestuursverslag is aangegeven hoe we in 2022 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 einde 2022 om af te zien van een Europees project voor de tweede triënnale in 2025 en ons te concentreren op regionale samenwerking.

### 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, periodieke managementrapportages en overleg met projectleiders. Op basis van een jaarlijks bijgestelde fraudeanalyse zijn er fraude werende maatregelen. Er zijn strikt uitgewerkte financiële procedures voor betalingen door middel van functiescheidingen tussen ten eerste budgethouders en beoordelaars voor lijn- en projectactiviteiten, ten tweede boekhouding en controle door de financiële administratie en ten derde de bestuurder-directeur als uiteindelijke uitvoerder van de betaling, die, ten vierde, 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 kwaal (een negatief resultaat) erger te maken, zijn immers beperkt. Het resultaat van 2022 laat zien dat deze werkwijze niet meer voldoende is om een negatief resultaat, groter dan begrote investeringen vanuit bestemmingsreserves, te voorkomen. In 2023 zullen baten moeten stijgen of lasten moeten dalen.

Het grootste risico wat betreft inkomsten is het sluipend gif van de afstand tussen de indexering van subsidies en de werkelijke kostenstijgingen, die jaar na jaar groter wordt, en voor 2025-2028 de vermindering van de bijdrage van de

Provincie Fryslân, zoals in 2020 het Fries Landbouwmuseum, het Natuurmuseum Fryslân en het Fries Scheepvaartmuseum overkwam.

Het Fries Museum vangt dit op door plannen te verzinnen voor extra inkomsten en door gebruik te maken van scenario planning, zodat de organisatie als nodig tijdelijke contracten zonder vervolg kan beëindigen. Bij een vermindering vanaf 10% van de subsidie is een reorganisatie onvermijdelijk maar dat kan eerder zijn als het inflatieprobleem niet wordt opgelost.

De financiële risico's van projecten worden beheerst 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 relatiemanager, 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 2022 voorgedaan:

- We merken een duidelijk andere behoefte bij het publiek na COVID-19 en er was grote concurrentie door een inhaalbeweging in alle culturele programma's. Hoge benzineprijzen en inflatie hielpen niet om het landelijke publiek weer naar Leeuwarden te krijgen.
- De aankondiging van de Provincie Fryslân dat er vanaf 2025 zal worden bespaard op cultuur in combinatie met de interne prognoses voor 2023 en verder zorgden voor onrust.
- De gevolgen van de gedwongen sluiting en beperkingen omwille van COVID speelden in de eerste helft van 2022 een grote rol. Dit heeft geleid tot een beperking van de capaciteit tot 86% en het verbod op allerlei activiteiten.
- Onduidelijkheid over de financiering van het programma vanaf 2025 heeft ervoor gezorgd dat internationale plannen voor 2025 zijn afgeblazen en dat nog geen engagementen zijn genomen voor 2027 en 2028.

#### 3.5.4.2 Gematerialiseerde financiële risico's

De volgende financiële risico's hebben zich in 2022 voorgedaan:

- Er werd door coronabeperkingen € 296.700 minder publieksinkomsten gerealiseerd dan begroot;
- Er was in 2022 een grote afstand tussen de indexering van de subsidie en de inflatie van de kosten;
- Er zijn geen inkomsten van het regionale blockbusterfonds gerealiseerd en fondseninkomsten voor VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR bleven achter. In 2022 is dit opgelost door de inzet van de bestemmingsreserve Tentoonstellingen;
- Er was onverwacht onderhoud aan het gebouw;
- De overige bedrijfskosten stijgen door inflatie.

Deze risico's konden in 2022 dankzij kostenbesparing, dankzij coronasteun en dankzij de bestemmingsreserve COVID-19 worden gedekt. De in 2020 door COVID-19 aangetaste Algemene Reserve kon worden hersteld.

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 kon worden hersteld, is de continuïteit niet in gevaar geweest.

### 3.5.5 AANGEBRACHTE C.Q. GEPLANDE VERBETERINGEN IN HET RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

Op basis van de nieuwe inzichten die we tijdens een training risicomanagement in 2021 hebben opgedaan, hebben we in 2022 een nieuwe versie gemaakt van de integrale risicoanalyse uit 2017. Nieuw is het onderscheid tussen strategische (keten, organisatie), tactische (afdeling) en operationele (individu) risico's, en een duidelijkere splitsing van oorzaak, voorval en gevolg. Meer nog dan voorheen is het overzicht een werkdocument dat regelmatig leidt tot herweging en nieuwe acties.

## 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 3.4.3.3. 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).

### 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 gedrag 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.

In de communicatie met de ondernemingsraad en de medewerkers zijn we transparant over de situatie van de organisatie en onzekerheden en risico's waarmee we te maken hebben. Hoewel die communicatie de situatie zelf niet verbetert, zorgt ze wel voor rust in de organisatie.

### 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 medewerkersbijeenkomsten 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 ten behoeve van sociale veiligheid. In 2022 is hierover naar aanleiding van overleg met de vertrouwenspersonen aan alle medewerkers gecommuniceerd.

### 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 2022 konden worden aangetrokken: hoofd Publiek & Presentaties, conservator Aziatische Keramiek. 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 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.

### 3.7.4 UITVOERBAARHEID

Er was in 2022 extra aandacht voor werkdruk en uitvoerbaarheid, mede omwille van hoog verzuim. Bovendien bestaat het gevaar dat onze intrinsiek gemotiveerde medewerkers te lang doorgaan, zodat uitval uiteindelijk ernstiger is. Daarom hebben we een expliciet preventiebeleid. Met de OR en het Sociaal-Medisch Team houden we een vinger aan de pols.

We bereiken veel, wat sterk motiveert, we vervelen ons niet maar de druk is groot. Tot 2020 is veel 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. Toch kwamen we in 2022 tot de conclusie dat de combinatie van wat we al hadden gepland met alle nieuwe kansen waartegen we geen nee konden zeggen, zoals de komst van de Vaandeldrager, wat we zes weken van tevoren wisten, voor een te grote werkdruk zorgen. Daarom hebben we onze programma voor 2022-2024 vereenvoudigd, zonder afbreuk te doen aan inhoud en bereik.

### 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 gespreksthema tussen OR en bestuur. We werken regelmatig met teamcoaching. Dat 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 werkgroepen 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 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 functionele teams.

### 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. Bij alle MT beslissingen bepalen we de interne communicatie en alle beslissingen worden via intranet gedeeld.

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. Voor ons zijn zowel de management letter als het gastenboek 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 in 2022 tweemaal zijn geraadpleegd.

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. In 2022 hebben we medewerkers gewezen op het tijdig accorderen van facturen, de registratie van vakanties, de beheersing van declaraties en het consequent gebruik van ons Enterprise Resource Planning (ERP) systeem als interne informatieplek. 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 nog 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 '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. In 2022 is gesproken over de rolverdeling bij de lobby die nodig is om de huidige werking na 2023 voort te zetten.
- 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 2022 vonden deze overleggen weer volledig fysiek plaats. Nieuw in 2022 was een bijeenkomst over de veiligheid van alle betaalde en vrijwillige medewerkers. Aanwezig waren de twee externe vertrouwenspersonen van de organisatie samen met het bestuur, het managementteam, de ondernemingsraad en de vertrouwenspersoon van de raad van toezicht. Deze bijeenkomst zal voortaan jaarlijks plaatsvinden. 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 geeft 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. Dit was een belangrijk thema in de vergadering van december.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2022 werden twee nieuwe leden geworven die actief zijn in de culturele sector. Bij de werving van de nieuwe leden maakte de raad van toezicht gebruik van een update van de in 2019 vastgestelde profielschets van de raad van toezicht en van een gepubliceerde procedure. Bijkomend werd Gedeputeerde Staten de gelegenheid geboden de voorgedragen leden te spreken en vond ook een toetsing van voorgedragen leden en van de gehanteerde procedure door de staatssecretaris plaats. De twee nieuwe leden van de raad van toezicht vormen de commissie Kunst & Cultuur. In juni 2022 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden. Die was tevens de start van de twee nieuwe leden, waarvan er een door omstandigheden niet aanwezig kon zijn.

In het Verslag van de raad van toezicht voorafgaand aan dit bestuursverslag heeft de raad van toezicht zijn toezichtsfunctie gedurende 2022 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 2022 waren deze kunstenaarshonoraria gedekt door specifieke bijdragen van het Mondriaan Fonds.

Uitzendkrachten (baliëpersoneel) 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. Belangrijke vraag is of er voldoende vertrouwen is in de vertrouwenspersonen, zodat ongewenst gedrag niet onbesproken blijft. Door het voortaan jaarlijkse gesprek dat het managementteam, ondernemingsraad en vertrouwenspersoon met de vertrouwenspersonen hebben gevoerd, is in ieder geval bij de deelnemers aan het gesprek het vertrouwen in de vertrouwenspersonen gegroeid. Helaas kon de sessie met de vertrouwenspersonen in de medewerkersbijeenkomst om persoonlijke redenen niet plaatsvinden.

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. Vanaf 2021 krijgen nieuwe medewerkers een praktisch inwerkprogramma, naast alle formele zaken die we altijd al regelden, en worden ze 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

Fryslân is de meest circulaire regio van Nederland en duurzaamheid is een duidelijk speerpunt. De ambities zijn hoog: Fryslân wil in 2025 de meest circulaire regio van Europa zijn en voor 2030 de landelijke klimaatdoelstellingen in de regio realiseren: 55% CO<sub>2</sub>-reductie en 50% reductie van primaire grondstoffen. Het Fries Museum wil zich aansluiten bij deze missie om klimaatverandering tegen te gaan en als belangrijke speler in het culturele veld van Noord-Nederland hierin een voorloper zijn.

Vóór 2022 waren al heel wat stappen gezet, zeker op het vlak van huisvesting. Om ervoor te zorgen dat we nog serieuzer aandacht besteden aan dit urgente onderwerp, is er in 2022 een projectleider Duurzaamheid aangesteld. Er is allereerst een nulmeting gedaan, die uitgevoerd werd in het kader van het Koploperproject (een initiatief van Toerisme Alliantie Fryslân, Circulair Fryslân, Ynbusiness, de Provincie Fryslân en Dzyzzion). Er werd nagegaan hoe het museum scoort op de 17 Sustainable Development Goals en wat de milieubelasting van het museum is. Met deze meting als vertrekpunt zijn we verder gegaan met focussen op wat wij nog meer kunnen doen ten behoeve van specifiek ecologische verduurzaming, met als doel de eigen klimaatimpact steeds verder te verkleinen. Het museum scoort goed, we zijn gasloos, de prestaties van

onze WKO-installatie worden continu geoptimaliseerd en we gebruiken groene stroom. Ons externe depot, Kolleksjesintrum Fryslân, is nagenoeg energieneutraal. De CO<sub>2</sub>-voetafdruk is relatief laag en bestaat vooral uit het bezoekersverkeer naar het museum.

Vanaf 2022 houden we actief en doorlopend bij welke ontwikkelingen en nieuwe inzichten er spelen op dit gebied in de regio, de culturele sector én de museale sector. Zo sloot het museum dit jaar aan bij bijeenkomsten over duurzaamheid in de gastvrijheidssector in Fryslân, landelijke werksessies omtrent 'De Circulaire Tentoonstelling', bij het Circulair Café van Circulair Fryslân, bij de presentatie van de toolbox 'The Future of Exhibitions' voor een duurzamere museumsector en de presentatie van de publicatie 'Duurzaamheid in de culturele sector – editie 2022' van het onderzoek van de Boekmanstichting en Bureau 8080. Duurzaamheid was eveneens een van de hoofdonderwerpen van het Museumcongres 2022, waar onze projectleider spreker was. Ook is er dit jaar een Green Team gevormd met dertien medewerkers uit alle afdelingen in het museum. Samen hebben zij actiepunten opgesteld om op diverse onderdelen van de museale werkzaamheden verduurzamingslagen te maken. Ieder lid heeft zijn eigen doelen om mee aan de slag te gaan en het team doet doorlopend voorstellen voor circulaire en milieuvriendelijke initiatieven en alternatieven. Dit geldt voor meerdere aspecten, van inkoop van materialen en diensten tot hergebruik bij tentoonstellingsbouw. Onder de medewerkers is het enthousiasme en de bereidheid om meer aan duurzaamheid te doen groot en het Green Team onder leiding van de projectleider ziet er structureel op toe dat de musea waar mogelijk duurzame keuzes maken.

Hoe groot de klimaatimpact van het museum is – die onder meer ontstaat uit de tentoonstellingsbouw, collectiebewegingen, conservering en bezoek – precies is, is moeilijk vast te stellen, maar is in vergelijking met veel andere (commerciële) bedrijven wel relatief klein. De 'klimaatschaduw' van musea is juist zeer positief. Kunst en museale presentaties kunnen de klimaatproblematiek op andere manieren overbrengen dan het nieuws. Ze doen een beroep op het gevoel en kunnen op die manier mensen in beweging krijgen en nieuwe perspectieven tonen. De urgentie is voelbaar in de kunstwereld en duurzaamheid is steeds vaker een onderwerp in tentoonstellingen en presentaties, zo ook in het Fries Museum. In 2022 opende *Fertile Grounds*. Een eenjarig onderzoeksproject met een open einde: drie zalen in het Fries Museum worden ingericht als dynamisch laboratorium waar mensen met elkaar in gesprek gaan. Friezen, boeren, politici, natuurliefhebbers en experts buigen zich over een centrale vraag: 'Welke toekomst wil jij voor het Friese veenweidegebied?' Met de tentoonstelling focust het museum zich op de gevolgen van klimaatproblematiek in de regio en op welke inspiratie we kunnen gebruiken om tot oplossingen te komen. Het museum biedt hierin verschillende voordelen: het bereikt een groot en divers publiek, het kan zijn creatief netwerk en zijn presentatietalent inzetten en de gepresenteerde voorstellen hoeven in het museum nog geen sluitende business case te zijn. Als betrokken museum dat midden in de samenleving staat en tegelijkertijd een venster op de wereld is, past een dergelijke tentoonstelling niet toevallig naadloos in de missie van het Fries Museum.

De grootste uitdaging is, zoals in de hele culturele sector het geval is, om met beperkte middelen verandering te realiseren. Weinig geld, weinig tijd, hoge werkdruk, afhankelijkheid van andere partijen en een hogere prioriteit voor de kerntaken publiek en collectie zijn de belangrijkste struikelblokken, ook voor onze organisatie.

Het voornaamste inzicht van 2022 is dat we al behoorlijk veel doen maar dat we dat nog onvoldoende laten zien. We communiceren nog te weinig over wat we doen om onze klimaatimpact beperkt te houden. We moeten het uitdragen binnen en buiten de muren van het museum. We kunnen nog meer het gesprek aangaan met ketenpartners en afspraken over duurzaamheid vastleggen in onze afspraken met hun om er samen een speerpunt van te maken. We moeten duurzaamheid opnemen in al ons beleid en meetbare ambities formuleren en communiceren zodat we serieus en gestructureerd kunnen werken aan verbetering. Dit alles met als doel om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en samen met de regio, de culturele en de museale sector voorop te lopen in de strijd tegen klimaatverandering.

### 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 2022 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 opgericht 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. 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.

## PETRIT HALILAJ

Het werk van Halilaj wordt gevoed door zijn biografie en door de actualiteit, door recente gebeurtenissen in en om Kosovo. Naast dat het om specifieke, plaatsgebonden onderwerpen en materialen gaat, raakt het werk ook aan bredere maatschappelijke thema's die bijzonder actueel zijn: de situatie in Europa, gender en de status van erfgoed, met name in oorlogsgebieden. Deze tentoonstelling stelt ons in staat om een breed publiek te laten zien welke rol kunst en erfgoed kunnen spelen in een gemeenschap en daarbij een onuitputtelijke inspiratiebron vormen, die gezien door verschillende ogen en verschillende tijden altijd aan verandering onderhevig is. Hoe interpreteren en gebruiken we erfgoed? Welke persoonlijke en collectieve verhalen kunnen aan de hand van erfgoed worden verteld?

## SOMEBODY'S HOMELAND SOMEBODY'S GOLDMINE

In *Somebody's Homeland, Somebody's Goldmine* stond het thema landschap centraal. Wat is onze relatie met onze omgeving, op lokale en globale schaal? De kunstenaars laten verschillende artistieke perspectieven zien op het onderwerp, van persoonlijke relaties met een specifieke plek tot politieke en technologische reflecties. In de tentoonstelling was werk te zien van Astrid Nobel, Oscar Santillán, Eric Giraudet de Boudemange, Cristina Lucas, Aàdesokan, Alle Jong, Ellen Mandemaker, Witho Worms, Johan Nieuwenhuize, Jananne Al-Ani en B.C. Epker.

## VRIJHEID NU

Een ander voorbeeld is de vaste presentatie *Vrijheid Nu*, een 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. In 2022 hebben we het verhaal van de Yaroslava uit Oekraïne toegevoegd, die in 2014 uit de Krim moest vluchten maar al acht jaar in een asielzoekerscentrum verblijft.

## 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 bezoekenmomenten. Denk aan de gratis presentaties in het Medisch Centrum Leeuwarden en onze eigen museumhal, onze digitaal te bezoeken tentoonstellingen en onze gratis publieksopeningen. Daarnaast hebben we in 2022 ook voorbereidingen getroffen voor 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.

We snijden pro-actief thema's aan die gelijkwaardigheid en wederzijds begrip voor elkaar stimuleren. Voorbeelden daarvan 'zijn buiten je bubbel'-gesprekken waarin we thema's aansnijden die ongemakkelijk kunnen aanvoelen, zoals ongelijkheid in de samenleving en onze blik op de geschiedenis.

## Onderwijs

Ons scholenaanbod wordt steeds diverser, naar leeftijd en opleidingen. Begin 2022 deden we mee met de landelijke pilot van lespakket *De kunst van het doorgeven* van Musea Bekennen Kleur. Hierin werkten we samen met leerkrachten en leerlingen van groep 8 van IKC Prins Constantijn in Leeuwarden. Een klas met variatie aan culturele achtergronden. Tijdens de lessenserie op school en in Fries Museum bespraken we met de leerlingen wat is culturele diversiteit en welke adviezen hebben leerlingen dit terug te laten zien in het museum. Wat we hiervan hebben geleerd passen we toe in nieuwe programma's die we ontwikkelen voor het onderwijs.

Daarnaast kregen in 2022 alle po en vo leerlingen en alle mbo studenten die het Fries Museum bezochten een terugkomkaartje mee. Hiermee kunnen ze na afloop van onderwijsbezoek zelf gratis twee volwassenen mee nemen voor een volgend zelfstandig bezoek. Hiermee zorgen we ervoor dat leerlingen die normaal niet zo snel naar een museum gaan, een minder grote drempel ervaren.

## Publieksbegeleiding

Onze informatielagen worden altijd ontsloten in vier talen: Nederlands, Engels en Duits. In het Fries Museum bieden we de informatielagen daarnaast ook aan in het Fries. 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.

Ook in onze publieksbegeleiding werken we de afgelopen jaren steeds meer aan inclusie. Zo hielden we gesprekken met bezoekers die een auditieve of visuele beperking hebben. We testen onze labels aan bezoekers met een leesbril, zorgen voor een passende lettergrootte, voldoende contrast en hangen de labels op een goed leesbare hoogte. Daarnaast werken we in toenemende mate met klankbordgroepen en meerstemmigheid. De afdeling publieksbegeleiding is vertegenwoordigd in de Werkgroep Diversiteit en Inclusie en was aanwezig bij de inspirerende sessies die werden georganiseerd door Musea Bekennen Kleur.

Werken aan inclusie is een doorlopende taak. De komende jaren blijven we de ontwikkelingen op de voet volgen en blijven we onszelf verbeteren. Zo willen we de komende jaren waar relevant meer werken met klankbordgroepen en participanten.

### **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 worden bereikt door het onderwijsprogramma. Via het terugkomkaartje nodigen we hen met hun ouders bovendien nog eens uit voor een gratis herhaalbezoek.
- Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We heten bezoekers zoveel mogelijk welkom in hun voorkeurstaal.
- We streven ernaar om zo toegankelijk mogelijk te zijn voor alle bezoekers. Ons moderne gebouw is goed toegankelijk voor mindervaliden.

### **3.8.3.3 Personeel**

Wij hebben aandacht voor diversiteit en inclusie en willen medewerkers laten doen waar ze goed in zijn. Daarbij verwijst diversiteit naar alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen: zichtbare kenmerken als geslacht, leeftijd en etniciteit, en minder zichtbare als wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte, minder-validiteit, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Zij brengen allemaal hun eigen unieke capaciteiten en kwaliteiten mee. We erkennen dat werknemers die kunnen omgaan met diversiteit meerwaarde bieden voor elkaar en voor het succes van de organisatie. Dat komt tot uitdrukking in samenwerking. Door diversiteit in een team wordt meer gebruik gemaakt van talent dat in de organisatie aanwezig is en van de verschillende zienswijzen die mogelijk zijn.

Als organisatie FM|PH willen we een lerende organisatie zijn. Daarbij is het belangrijk om actief gebruik te maken van de kennis en ideeën van de medewerkers om de organisatie te verbeteren en te innoveren. Het werken aan diversiteit en inclusie past daarbij. We streven naar gelijkwaardigheid van medewerkers en we willen discriminatie voorkomen en tegengaan. In ons personeelsbeleid is een Gedragscode opgenomen met als doel een respectvolle behandeling van eenieder.

Naast de vaste kern van medewerkers in dienst is zijn er veel medewerkers die op een andere wijze bij onze musea werkzaam zijn: als vrijwilliger, uitzendkracht, stagiair, ingeleend van een andere organisatie of via een werkervaringsplaats. We hebben beleid voor alle medewerkersgroepen met als doel dat er eenduidigheid en duidelijkheid is in de uitvoering. Daarnaast willen we verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen en medewerkers betrekken bij zoveel mogelijk onderwerpen (b.v. door functionele overleggen, personeels- en vrijwilligersbijeenkomsten etc.). Het streven naar gelijkwaardigheid sluit daarbij aan.

We hebben actiepunten vastgesteld voor het verder werken aan diversiteit en inclusie op het gebied van personeel, bijvoorbeeld nagaan hoe we op onze websites ons werkgeversimago kunnen verduidelijken.

### **Participatiewet, werkervaring en stageplaatsen**

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en schoolverlaters 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. Dat doen we door het aanbieden van onbetaalde (vrijwilligers-)werkervaringsplaatsen en door functies in het kader van de Participatiewet. Op het gebied van de Participatiewet hebben we beleid geformuleerd waarin we onze visie als volgt hebben verwoord:

Fries Museum | Keramiekmuseum Prinsessehof (hierna FM|PH) wil midden in de samenleving staan en invulling geven aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om die redenen biedt de organisatie al jarenlang de mogelijkheid aan mensen met een beperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld ziekte of werkloosheid, om in de beide musea werkervaring op te doen, meestal onbetaald en/of met behoud van hun uitkering, door het creëren van werkervaringsplaatsen die een aanvulling zijn op de vaste personeelsformatie. Daarnaast wordt gekeken naar de mogelijkheden van de organisatie om naast vrijwilligers-werkervaringsplaatsen

ook betaalde werkplekken te creëren die passend gemaakt kunnen worden voor mensen die behoren tot de doelgroep van de Participatiewet.

Jaarlijks bieden we aan zo'n 50 stagiairs stageplekken, een hoog aantal ten opzichte van onze 74 medewerkers. Hiermee willen we bijdragen aan het opleiden van studenten en via de stages wordt aan de leerlingen de gelegenheid geboden om zich te oriënteren op een beroep in musea.

We hebben stagiairs van diverse richtingen: van mbo-opleidingen, hbo-opleidingen en universitaire studies en vanuit verschillende vestigingen in de regio en erbuiten.

### **Werving en selectie**

In ons werving- en selectiebeleid hebben we expliciet aandacht voor diversiteit en inclusie. We sluiten niet uit. Wij staan voor gelijke kansen voor alle groepen op de arbeidsmarkt en voor een diversiteit aan achtergronden, kennis en karakters. We kiezen nieuwe medewerkers op basis van hun kwaliteiten.

In onze vacatures geven we dat aan met de tekst:

Fries Museum | Keramiekmuseum Prinsessehof is een inclusieve organisatie die open staat voor alle groepen in de samenleving. Vanuit ons personeelsbeleid willen we bijdragen aan een arbeidsmarkt waarin iedereen gelijke kansen heeft en waarin geen ruimte is voor discriminatie. We verwelkomen een diversiteit aan achtergronden en kennis en selecteren onze medewerkers op basis van kwaliteiten.

Op het gebied van werving en selectie hebben we actiepunten geformuleerd om diversiteit en inclusie te bevorderen, onder andere dat we kritisch gaan kijken naar onze vacatureteksten en onze wervingskanalen en naar de gevraagde competenties.

### **Cursus bewustwording**

Beleid op het gebied van diversiteit en inclusie voor ons personeel is in ontwikkeling. We zijn in gesprek met stichting Bartjes, 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, Historisch Centrum Leeuwarden en allerlei inhoudelijke en organisatorische partners van specifieke projecten zijn elders in dit bestuursverslag vermeld.
- Onderwijspartners: Kunstwurk (po Kunstmenu gemeente Leeuwarden), vrijwel alle Friese vo-scholen, (v)mbo-scholen Friese Poort en Friesland College, hbo-partner NHL Stenden.
- Maatschappelijke partners: Vluchtelingenwerk Leeuwarden, KwadrantGroep, MuseumPlusBus, Zienn, Fier, Medisch Centrum Leeuwarden, Noorderbreedte.

### **3.8.4 ETHISCHE CODE VOOR MUSEA**

De Ethische Code vormt de basis voor de beroepsethiek in de museale sector in Nederland. 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 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 authenticiteitsonderzoek of waardebeoordeling, bij ontzamen of bij restitutie van cultuurgoederen, bij aangeboden giften, voorrechten of diensten, in contacten met handelaren en verzamelaars, bij het accepteren van sponsorgelden of bruiklenen of bij een eventuele privécollectie.

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 voorgekomen. In alle gevallen was de grens voor alle conservatoren duidelijk en is die nooit overschreden. Dergelijke voorvallen worden in het conservatorenoverleg doorgesproken.

In 2022 is de Ethische Code door het IC'M Standing Committee for Ethics (ETHCOM) geëvalueerd en vervolgens eind augustus tijdens het ICOM Congres in Praag besproken. In de evaluaties werd duidelijk dat de Ethische Code duidelijker en uitgewerkte aanvullingen nodig heeft op de thema's verwervingen, fondsenwerving, duurzaamheid en inclusie. Bovendien



heeft de ICOM Executive Board besloten om een protocol te laten uitwerken dat aangeeft hoe de bepalingen die zijn vastgelegd in de Ethische Code kunnen worden gehandhaafd in de context van gewapende conflicten. De toevoegingen worden momenteel verwerkt.

Een volledige Nederlandse vertaling zal dan waarschijnlijk in het voorjaar van 2023 worden vrijgegeven.

## 3.9 Onderzoek en ontwikkeling

### 3.9.1 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING PUBLIEKSPROGRAMMA

Drie verzamelgebieden van het Fries Museum, namelijk Terpentijd & Middeleeuwen (archeologie), Oude Kunst en Toegepaste Kunst & Textiel leveren een uitstekend vertrekpunt op voor een gevarieerde programmering van grote tentoonstellingen. Omgekeerd geven de tentoonstellingen de conservatoren de kans om, programmagestueerd, nader onderzoek te doen naar de eigen collectiestukken en de samenhang daarvan met (inter)nationale collecties. Dat dergelijk onderzoek spectaculaire resultaten kan opleveren, bleek dit jaar: het televisieprogramma *Historisch Bewijs* van AVROTROS dook samen met conservator Diana Spiekhout in de mythe van het zwaard van Grutte Pier. Kijkers kregen antwoord op de vragen: komt de datering van het zwaard overeen met de tijd waarin Pier leefde? En is het gigantische zwaard van 2 meter 13 en 6,6 kilo echt gebruikt in de strijd? Op beide vragen luidde het antwoord bevestigend. Het zwaard, voor de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR tijdelijk uit de vaste opstelling gehaald, heeft hierdoor nog meer context gekregen. In het depot werden dit jaar ook fysieke resten van polsstokspereen gevonden. De eigenaardige voorwerpen, voorheen gedetermineerd als 'reiskandelaars', blijken na onderzoek van junior-conservator Casper J. van Dijk de voetjes te zijn van polsstokspereen. Deze ontdekking geeft meer duidelijkheid over de bijzondere geschiedenis van de Friezen. Het brede onderzoek van Diana Spiekhout waarop de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR en de bijbehorende publicatie is gestoeld, werd verricht in nauwe samenwerking met onze partners in Duitsland, met wie wij immers de geschiedenis van Tota Frisia delen. Het door de Provincie Fryslân gefinancierde symposium vindt plaats op 28 januari 2023. Hiermee hebben we een solide basis gelegd voor een samenwerking rond toekomstige tentoonstellingen over de tijd van de mythische Friese koning Redbad (400-700) in 2026 en over Barbaren & Romeinen (2029). Samen met onze Duitse partners Ostfriesische Landschaft in Aurich en het Friesisches Landesmuseum in Emden werken we aan meerjarige financiering.

De textieltentoonstelling SAY YES TO THE DRESS (werktitel) die nu voorbereid wordt en in 2024 zal openen, richt zich op heel Nederland en heeft 'identiteit' als rode draad. De tentoonstelling gaat op een innovatieve, inclusieve manier om de vraag welke keuzes de drager van een trouwjurk door de tijd heen wilde, mocht of kon maken en op welke manier verschillende opvattingen, tradities en keuzes terug te zien zijn in huwelijkskleding en in de rituelen er omheen.

Voor 2025 bereidt conservator Marlies Stoter een tentoonstelling voor over WYBRAND DE GEEST, de beste 17<sup>de</sup>-eeuwse schilder die uit Fryslân voortkwam. Of dit project kan leiden tot internationale samenwerking en/of venues (zoals ALMA-TADEMA ook in Wenen en Londen te zien was), is afhankelijk van zekerheid die we in 2023 hebben over het beschikbare budget van 2025. Zulke internationale samenwerking vraagt nu eenmaal een lange voorbereiding en een stabiel partnerschap van het Fries Museum. Voor 2027 onderzoeken we de mogelijkheid van een tentoonstelling over HANS VREDEMAN DE VRIES, de grootste renaissancekunstenaar van de Nederlanden, die dan zijn 500<sup>ste</sup> geboortjaar heeft. Die tentoonstelling zou een mooi accent kunnen zijn bij de viering van 200 jaar Koninklijk Fries Genootschap in 2027. Ze kan echter alleen plaatsvinden als er vanaf 2023 duidelijkheid is over de financiële basis voor 2024-2028 en er daardoor vier jaar voorbereidingstijd beschikbaar is.

Een andere internationale samenwerking vormde zich rond vernieuwd gebruik van rurale landschappen en de rol van *communities* daarin. De huidige tentoonstelling FERTILE GROUNDS, tot maart 2023 te zien in het Fries Museum, richtte zich met nieuw werk van met ontwerper Christien Meindersma op nieuwe mogelijkheden met het Friese veenweidegebied was onderdeel van Arcadia 2022. Het diende als pilot voor het grotere en internationale vervolg RURAL (RE)GENERATION, over verschillende rurale gebieden in Europa en met kunstenaars en ontwerpers uit verschillende landen. Die zou in 2025 als onderdeel van de tweede triënnale een uitermate actuele internationale laboratoriumtentoonstelling vormen. De internationale curatoren vroegen van het Fries Museum uiterlijk einde 2022 de garantie dat het project kon doorgaan, zodat zij hun tijd konden toezeggen, want er speelden ook andere projecten. Omwille van de financiële situatie kon het Fries Museum einde 2022 echter geen zekerheid bieden en is de samenwerking op internationaal niveau afgeblazen. Samen met LF2028 wordt gekeken of het project mogelijk is met een regionale focus, ook als er pas in juni 2024 zekerheid over 2025 is.

Internationale en nationale samenwerking vindt zeker wel plaats voor de twee andere verzamelgebieden: het Fries Verzetsmuseum en Moderne & Hedendaagse Kunst. Voor het Fries Verzetsmuseum kristalliseert de samenwerking zich tot de tentoonstelling DE BEVRIJDING (2025) over de bevrijding van het Noorden van Nederland. In nauwe samenwerking met de internationale Liberation Route Europe verzamelt conservator Marre Sloots onbekende verhalen over deze onbekende episode uit de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog in Nederland. De volgende wisselpresentatie van het Fries Verzetsmuseum, ook in 2025, gaat over emigratie van voormalige verzetsstrijders naar Canada.

De programmering van hedendaagse kunst kent een gedeelde Friese, Nederlandse en internationale focus. Met een aantrekkelijk mix van regionale en (inter)nationale werken en van collectiestukken laat conservator Judith Spijksma bezoekers kennismaken met zowel nieuw talent als grote namen uit de regionale en (inter)nationale kunstwereld.

Waar deze en andere grote tentoonstellingen zich primair richten op een landelijk en waar mogelijk ook internationaal publiek, hopen we met het project FRIES MUSEUM OP PAAD juist de haarvaten van de provincie Fryslân te kunnen bereiken. We willen drie jaar lang, van 2024 tot en met 2026, het Friese land doorkruiken, topstukken uit de collectie naar plaatsen van herkomst brengen en er nieuwe verhalen ophalen. We wakkeren het gesprek aan en organiseren verspreid over de hele provincie tal van activiteiten, waarbij we Friezen bij hun eigen erfgoed betrekken.

In de week van 13 september 2023 vierten we 10 jaar nieuwe Fries Museum. We werken aan een veelzijdig feestprogramma. Achter de schermen denken we volop na over de voorziene nieuwe vaste presentaties van het Fries Museum (2028) en het Fries Verzetsmuseum (50<sup>ste</sup> verjaardag in 2029). Die denkoefeningen passen in het grotere geheel van wat het Fries Museum na 2025 nog wil en kan betekenen en wat daarvan de consequenties zijn voor de indeling van het museumgebouw, voor de programmering van vaste en tijdelijke tentoonstellingen, van schoolprogramma's en activiteiten en voor het bredere bereik met externe presentaties, publicaties en digitale producten en nieuwe mogelijkheden die we nu nog niet (onder)kennen.

Hoewel de financiële situatie van het Fries Museum op de middellange termijn ongewis is en het daardoor lastig is om lang vooruit te programmeren, blijven we werken aan een gevarieerde programmering. Daarin laten we zowel de eigen collectie schitteren, als dat we topstukken uit (inter) nationale collecties naar Leeuwarden halen. We blijven onverminderd streven naar het opnieuw realiseren van grote blockbusters zoals ALMA TADEMA en ESCHER OP REIS. We kunnen met regelmaat grote tentoonstellingen realiseren die we al in ons 'bidboek' GRUTSK 2021-2024 hebben gepresenteerd maar die sindsdien noodgedwongen in de ijskast zitten. Niet alleen voor het Fries Museum zelf, maar vooral ook voor Fryslân. Het museum hoopt op steun, want Fryslân verdient het.

### 3.9.2 ONDERZOEK EN ONTWIKKELINGEN COLLECTIE

Als onderdeel van de beleidsontwikkeling voor de volgende subsidieperiode 2025-2028 wordt het collectiebeleid van het Fries Museum geactualiseerd. In 2022 is bepaald hoe de herziening wordt aangepakt. De opzet van het collectiebeleidsplan wordt meer ingericht op de vertaling van de algemene visie en missie naar de collectiestrategie, op de inzet van de collectie daarbij en de dienstverlening daaromheen. De *tone of voice* zal toegankelijker worden. De capaciteit van de conservatoren voor deze herziening is beperkt, maar omdat deze actie tijdig is ingezet zal de herziening vóór 2025-2028 worden afgerond.

We zijn met erfgoedorganisaties in Fryslân in gesprek over wat we voor elkaar kunnen betekenen en wat het Fries Museum kan doen om vanuit onze collectie en de kennis daarover onze bijdragen te verbeteren en te vernieuwen. Als extra dienstverlening om extra capaciteit vraagt, gaan we daarvoor op zoek naar middelen.

In navolging van onze beheersovereenkomst met het Koninklijk Fries Genootschap voor Geschiedenis en Cultuur / Koninklijk Frysk Genoatskip foar Skiednis en Kultuer zijn wij met andere eigenaren van grote collecties in gesprek om ook met hen tot dergelijke beheersovereenkomsten te komen. De nieuwe afspraken maken het vooral voor andere erfgoedorganisaties in Fryslân makkelijker en goedkoper om bruiklenen te gebruiken.

Het Fries Museum wordt – net als veel andere Nederlandse musea - geconfronteerd met het feit dat de ondersteuning voor het huidige collectie-informatiesysteem gaat worden beëindigd. Wij zullen dus moeten migreren naar een ander systeem. Dit migratieproject is cruciaal voor een effectief en verantwoord kennismanagement over onze collectie. We geven voorrang aan dit project en verwachten het eind 2023 of begin 2024 af te ronden. Met behulp van het nieuwe collectiesysteem gaan we ook de publieksvriendelijkheid en gebruiksmogelijkheden van onze collectiewebsites vergroten. We werken hiervoor nauw samen met de andere musea en Tresoar in het KSF, de eigenaren van de collectie en (de andere collega's van) de Museumfederatie Fryslân.

We blijven ons inzetten om de collectie nog beter zichtbaar en vindbaar online, via onderzoek en bijdragen aan de volgende themawebsites en platformen:

- Fries Verzetsmuseum : onze conservator werkt gestaag aan het verbeteren van de aansluiting bij Netwerk Oorlogsbronnen;
- Modemuze: wij blijven inhoudelijke bijdragen leveren vanuit onze rijke textielcollectie;
- Archeologie: wij zoeken naar fondsen voor de ontwikkeling 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 andere partners;
- Het Geheugen van Nederland van het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE).

Als nationaal gefinancierd museum zijn we aangesloten op de landelijke ontwikkelingen rondom herkomstonderzoek van collecties. Dit onderwerp nemen we eerst op bij onze partner Keramiekmuseum Prinsessehof. Dit onderzoek kan aanzienlijk efficiënter en effectiever op landelijke schaal worden uitgevoerd, om meerdere redenen:

# 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 2022.....	9
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen .....	10
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten .....	10
3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting .....	21
3.4 Financiële ontwikkelingen .....	25
3.5 Risico's en risicobeheersing .....	28
3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten .....	33
3.7 Cultuur en gedrag .....	34
3.8 Toepassing en naleving gedragscodes .....	36
3.9 Onderzoek en ontwikkeling.....	42
3.10 Toekomstverwachtingen .....	45
4 Prestatieverantwoording 2022.....	46
4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân .....	47
4.2 Prestatieverantwoording BIS regionale musea .....	47
4.3 Verantwoording coronasteun 2022.....	49
4.4 Conclusie .....	50
5 Begroting 2023.....	51
5.1 Baten .....	51
5.2 Lasten.....	51
6 Jaarrekening 2022 .....	52
6.1 Balans per 31 december 2022 .....	53
6.2 Exploitatieresultaat over 2022.....	55
6.3 Kasstroomoverzicht over 2022 .....	56
6.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling .....	57
6.5 Toelichting op de balans.....	60
6.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	65
6.7 Toelichting op de exploitatierekening .....	66
6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2022).....	77
7 Overige gegevens .....	78
7.1 Resultaatbestemming 2022.....	79
7.2 Vaststellen jaarrekening 2022 .....	80
7.3 Gebeurtenissen na balansdatum .....	81

7.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	82
8	Bijlagen .....	83
8.1	Bijlage 1. Nevenfuncties 2022 .....	84
8.2	Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2022 .....	86
8.3	Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2022 .....	88

- De omstandigheden waaronder is verzameld, is voor de musea grotendeels hetzelfde. Veel van de oorspronkelijke eigenaren hebben bovendien hun collecties aan meerdere musea aangeboden.
- Door dit onderzoek landelijk uit te voeren krijgen de deelnemers en de centrale onderzoekers goed zicht op wat er in de Collectie Nederland aanwezig is op dit gebied, waardoor de gesprekken over mogelijke restitutie of eventuele herschikking binnen Nederland veel beter geïnformeerd kunnen plaatsvinden.
- Het landelijke kader van dit onderzoek voorkomt dubbel werk. Bovendien maakt het gerichte subsidiëring van deelonderzoeken bij collectiehoudende instellingen mogelijk.

Ons voortschrijdend inzicht zullen we vervolgens ook bij het Fries Museum toepassen.

### 3.9.3 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING ORGANISATIE

Het voorjaar van 2023 zal in het teken staan van het ontwikkelen van de scenario's voor 2024 en voor 2025-2028 en de financiering ervan, in ieder geval van de oplossing voor 2024. In mei 2023 maakt de staatssecretaris bekend welke extra bijdrage het Fries Museum vanaf 2023 structureel krijgt als museum in de nationale regeling voor regionale musea.

De gemeente Leeuwarden heeft aangekondigd dat ze vanaf 2023 stopt met de jaarlijkse bijdrage van EZ van € 100.000 voor de tentoonstellingen. In de plaats daarvan onderhandelen we over gemeentelijke investeringen in de tentoonstellingen in 2023-2024 en mogelijk ook 2025-2028, die er mee voor kunnen zorgen dat het Fries Museum FIERDER kan.

In 2023 brengt de beoordelingscommissie Musea van de Provincie Fryslân een werkbezoek aan het Fries Museum. We praten de commissie bij over de resultaten in 2021-2022, de uitvoering in 2023-2024 en de plannen voor 2025-2028.

Na de provinciale verkiezingen in maart 2023 zullen er veel nieuwe leden van Provinciale Staten zijn. Als acht provinciale musea (M8) werken we aan een inspirerend programma, zodat de statenleden de volgende jaren goed geïnformeerd afgewogen beslissingen kunnen nemen over kunst en erfgoed in Fryslân.

Voor de tentoonstelling over CHRISTOFFEL BISSCHOP in 2023 zijn we in onderhandeling met het regionale blockbusterfonds om alsnog met een garantiestelling te werken om een nationale campagne bij onze tentoonstelling overeind te houden. Het fonds zal evenwel niet helpen om de productie (onderzoek, inrichting, transport en verzekering) van de tentoonstelling te bekostigen, terwijl productiekosten voor bijvoorbeeld tentoonstellingsbouw en kunsttransporten op een jaar tijd zijn verdubbeld.

In 2023 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 fan*', gericht op 'samen mogelijk maken' in plaats van tegenprestaties. Hij komt in het teken van 10 jaar nieuwe Fries Museum te staan.

We hebben ons aangesloten op de nationale campagne Nalaten aan cultuur. We organiseren in 2023 een bijeenkomst met alle notarissen in Fryslân.

In 2023 wordt duidelijk wat de cao afspraken worden. Die passen we met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2023 toe.

Duurzaamheid is voor het Fries Museum al vanaf de bouw van het gasloze museum en het energieneutrale depot (Kolleksjesintrum Fryslân) een belangrijk thema. Als het toonaangevende museum van de meest circulaire regio van Nederland willen we doorpakken en de aandacht verbreden naar alle aspecten van onze werkzaamheden, zowel voor als achter de schermen. Zo wordt het Fries Museum ook een etalage voor verduurzaming, die helpt om het maatschappelijke draagvlak voor deze noodzakelijke ontwikkeling te vergroten.

Wachtend op de conclusies van een groot onderzoek van Bureau 8080 naar de duurzaamheid in de museale sector, komt onze projectleider Duurzaamheid halverwege 2023 met een adviesrapport op basis van de kennis die de afgelopen periode is opgedaan en met aanbevelingen van ons Green Team.

In 2023 wordt duidelijk welke koers de coöperatie OVEF gaat varen wat betreft de levering van elektriciteit en gas en wat de precieze kostenontwikkeling wordt. Om energie te besparen investeren we alvast in extra regeltechniek voor onze klimaatinstallatie, op advies van onze installatiepartner Kuijpers. We verwachten in ons gasloze museumgebouw 15-25% stroom te kunnen besparen.

Met externe procesbegeleiding maken we in het voorjaar van 2023 ook scenario's voor de toekomst van het hybride werken en de inrichting van onze kantoren.

We gaan op zoek naar nieuwe collega's naar aanleiding van het natuurlijke verloop in 2023-2024 met betrekking tot het hoofd Collecties, het hoofd Human Resources, de teamleider Behoud, Beheer & Kennismanagement en de senior

Collectiemedewerker.

Onze partner Keramiekmuseum Princessehof heeft op 11 januari 2023 een visitatie in opdracht van het Ministerie van OCW. Er komen vast ook aanbevelingen uit voort die betrekking hebben op onze gedeelde organisatie FM|PH. De visitatie kan dus ook heel waardevol zijn voor het Fries Museum.

## 3.10 Toekomstverwachtingen

Net als 2019 en 2021 is 2022 een jaar waaruit blijkt dat het Fries Museum als grote schoorsteen nog steeds voor trek kan zorgen maar omwille van de relatief lage basisfinanciering gecombineerd met kostenstijgingen en onvoldoende inflatiecorrectie niet meer met een positief financieel resultaat. De meerjarenbegroting gaat voor 2023 en 2024 uit van een exploitatieresultaat van jaarlijks +/- € 150.000 (negatief) bij 120.000 bezoekers. De 115.237 bezoekers die we in 2022 wisten te trekken met 87% van de capaciteit en de 14.990 schoolbezoeken zijn hoopvol voor de prestatieafspraken in 2023.

### 3.10.1 CONTINUÏTEIT

Omwille van kostenstijgingen en achterblijvende inkomsten is het verwachte resultaat voor 2023 en 2024 bijgesteld naar +/- € 705.173. We beschikken in 2024 niet meer over voldoende reserves om dat resultaat te dragen zonder de continuïteit van het museum in gevaar te brengen. Het meerjarenplan FIERDER 2021-2024 kan in 2024 niet meer met de huidige middelen worden uitgevoerd. Ofwel kunnen we extra middelen vinden, ofwel moeten we het plan en de organisatie bijsturen.

Het bewezen succes van het Fries Museum in 2013-2022 en de plannen die we al ontwikkelden voor ons bidbook GRUTSK 2021-2024 plus nieuwe inhoudelijke kansen geven ons de energie om ervoor te gaan. We kunnen daarmee niet wachten tot juni 2024 op de uitkomst van de subsidieperiode 2025-2028 maar nemen al in juni 2023 een beslissing om als nodig in het najaar van 2023 te kunnen bijsturen.

Alle scenario's voor 2024 en voor 2025-2028 die we voorjaar 2023 gaan uitwerken en waaruit we in juni 2023 kiezen, borgen de continuïteit van het Fries Museum. Die continuïteit heeft betrekking op de drie kernactiviteiten van het museum: ten eerste de publieke toegankelijkheid en scholenprogramma's, ten tweede de zorg voor de voorwerpen en de kennis van de collectie en ten derde de borging van de professionele organisatie. In alle gevallen zal een gezonde bedrijfsvoering worden aangehouden. Elk scenario heeft wel een andere uitkomst wat het Fries Museum nog kan bijdragen aan de brede welvaart van Fryslân.

Leeuwarden, 27 maart 2023

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

# 4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2022

## 4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân

### 4.1.1 PUBLIEKSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	115.237
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.990
- aantal Friezen	30-35.000	35.000	46.000
- aantal nationaal	30-45.000		57.500
- deelnemers activiteiten	8.000		14.488
Websitebezoek (FM + FVM)	150.000		429.548

Normaal kan het Fries Museum maximaal 250 gasten per uur ontvangen. Door de gedwongen sluiting in januari en opgelegde beperkingen erna was de bezoekerscapaciteit 4 weken maximaal 0 en 6 weken 120, in totaal 86%. Desalniettemin is de provinciale doelstelling met betrekking tot het bezoekersaantal met voor 144% gehaald. Daarbij waren 30% meer bezoekers afkomstig uit Fryslân dan de prestatieafspraken aangeeft. Onderwijsbezoek haalde maar liefst 187% van de provinciale doelstelling.

### 4.1.2 COLLECTIETAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
collectie registratie	95%		99,5%
collectie online	60%		99,5%
collectie met beeld online	60%	80%	89,3%
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.965

### 4.1.3 BEDRIJFSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
eigen inkomsten	>25%		53%
liquiditeit	2		6,53
solvabiliteit	25%		55%

Alle prestaties zijn kwalitatief toegelicht in 3.2. Doelstellingen en kernactiviteiten van het Bestuursverslag 2022.

## 4.2 Prestatieverantwoording BIS regionale musea

	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2022</i>
bezoekersaantal	80.000	115.237
- aantal Friezen	35.000	46.000
- onderwijsbezoek	10.000	14.990
- deelnemers activiteiten		14.499
collectie met beeld online	80%	89,3%
uitgaande bruiklenen	1.800	1.965

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.

In 2022 hebben we de eerste innovatieve tentoonstelling geopend: FERTILE GROUNDS. In de tentoonstelling onderzoekt ontwerper Christien Meindertsma, met Friese wortels werkzaam in Parijs, nieuwe mogelijkheden in veenweidegebied. Het is een samenwerkingsproject met diverse regionale partners zoals de Friese Milieufederatie en de triënnale Arcadia (georganiseerd door LF2028). In de hal van het museum kwam een gratis toegankelijke installatie van De Onkruidenier, in samenwerking met Kunsthuis SYB. Samen met LF2028 bereiden we een vervolg voor in 2025 tijdens de tweede triënnale. Omwille van de financiële ontwikkelingen en onzekerheden konden we ons echter einde 2022 niet tijdig engageren voor Rural (Re)Generation, de grotere, Europese editie. We gaan de uitwerking vanaf 2023 samen met LF2028 concentreren op een sterke regionale verankering.



## 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.

Middels een uitgebreid activiteitenprogramma biedt het Fries Museum kennis en verdieping aan (Friese) cultuurliefhebbers. Inclusie is binnen het activiteitenprogramma een belangrijk speerpunt. Het museum organiseert met regelmaat activiteiten voor doelgroepen die normaal niet snel een museum bezoeken. Met laagdrempelige activiteiten maken we het museum toegankelijk voor alle doelgroepen. We dragen bij aan het maatschappelijke debat met activiteiten die aansluiten bij de (hedendaagse) tentoonstellingen. Om zo laagdrempelig mogelijk te zijn, maken we de openingsdagen van de A-tentoonstellingen voor iedereen gratis toegankelijk en bieden we op die dagen een feestelijk activiteitenprogramma aan. In de gratis toegankelijke hal zijn regelmatig presentaties van initiatieven uit de regio te zien. Deze dragen bij aan een toegankelijke uitstraling van het museum. Zo was hier de installatie Swiet/Swit te zien van De Onkruidenier. Dit kunstenaarscollectief verbleef op uitnodiging van kunsthuis SYB in Friesland voor een residency en deed onderzoek naar de oneindige verbondenheid tussen zoet en zout in ons lichaam en in het landschap. Bezoekers konden zelf aan de slag en de eetbare waterplantjes in waterbassins van zuurstof en licht voorzien. Het initiatief is een samenwerking van het Fries Museum, de Onkruidenier en Kunsthuis SYB en stond in het teken van Arcadia. Ook was er een expositie van Kunstbende en toonden jongeren van expertise- en behandelcentrum Fier hun beeldhouwwerken met bijbehorende verhalen over trauma, verdriet en angst, maar ook over herstel, zelfacceptatie en vertrouwen. In het kader van Bevrijdingsdag 2022 ging het Fries Verzetsmuseum op zoek naar Friese Bevrijdingsrokken.

Het museum bood ook verdieping middels diverse rondleidingen en lezingen, aansluitend bij de grote tentoonstellingen. Naast de reguliere rondleidingen door de conservatoren en de museumdocenten organiseerden we ook interactieve en zintuiglijke rondleidingen.

Er kwamen in 2022 veel kinderen en jongeren met hun ouders of grootouders naar het museum. Zij deden bijvoorbeeld mee aan de gratis vakantiewerkshops of volgden een familiespoor door een tentoonstelling. In oktober organiseerde het museum samen met de Museumfederatie Fryslân de Coole Kidsnacht: een groot succes met bijna 500 bezoekers.

## 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.

In 2022 bereikten we met onze onderwijsprogramma's ruim 12.500 kinderen en jongeren. Zij brachten een bezoek aan het museum of ontvingen een gastles op school. Bijna 3.500 kinderen kwamen speciaal voor het Fries Verzetsmuseum. Een belangrijk middel om nieuwe bezoekers te trekken, zijn onze terugkomkaartjes die we sinds het schooljaar 2021-2022 aan alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en mbo-studenten geven. Ongeveer de helft van de terugkomkaartjes wordt gebruikt door mensen die nog niet eerder een bezoek aan het Fries Museum brachten. De programma's die we afgelopen jaar samen met en voor al onze onderwijsdoelgroepen uit heel Friesland en daarbuiten ontwikkelden, waren zeer divers en gericht op alle leerlingen en studenten, van kleuters tot hbo-studenten. In de tentoonstelling À LA CAMPAGNE maakten leerlingen van groep 3 en 4 bijvoorbeeld kennis met impressionistische kunstwerken, middels filosofische en creatieve vragen en opdrachten. Leerlingen voortgezet onderwijs presenteerden weerberichten bij een aantal werken en bogen zich over kleurkeuzes van impressionisten. Ook de positie van de vrouw in de negentiende samenleving werd kritisch besproken.

Het Fries Verzetsmuseum kon in het voorjaar eindelijk het theatrale programma 'Verhalen komen tot leven' uitvoeren. Vanwege beperkingen in coronatijd was dat niet eerder mogelijk. Leerlingen van groep 7 en 8 die vanuit het Leeuwarder kunstmenu kwamen, doken bijvoorbeeld in de levens van een verzetsman en de Duitse officier die hem verhoorde. Na enkele verhalende ervaringen, schreven ze zelf een verhaal bij voorwerpen uit het museum.

Een bijzondere bijdrage aan de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR kwam van studenten en docenten van ROC Friese Poort in Sneek. Zij bouwden speciaal voor de tentoonstelling een nauwgezette reconstructie van een blijde, een enorm middeleeuws wapentuig.

## 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 reispaspoorten: het familiespoor neemt

voor elke tentoonstelling een verrassende nieuwe vorm aan. De familiesporen worden gratis verstrekt bij de balie van het museum.

#### PETRIT HALILAJ

Naast de reguliere betekening, zoals wandteksten en toelichtende objectteksten, hebben we deze tentoonstelling voorzien van een aantal extra middelen. Om de context inzichtelijk te maken waarin het werk van Halilaj tot stand is gekomen, lieten we Halilaj zelf bij de entree aan het woord laten middels een filmpje.

Een van Halilajs werken (Skrepëtima) is als ervaring prikkelend, maar wellicht niet voor elke bezoeker even toegankelijk. Daarom hebben we (delen van) het script van het theaterstuk op een speelse manier door de betreffende zaal verweven, voorzien van een korte toelichting. Zo maakten we het inhoudelijke radarbouwwerk inzichtelijk dat in het werk verscholen zit. Voor families die met kinderen de tentoonstelling bezoeken, ontwikkelden we een familiespoor. In dit geval had het de vorm van een papier dat zelf tot een vogelnestje gevouwen kan worden en bezoekers op de vingertoppen konden plaatsen. Hiermee brachten we families op een speelse manier in gesprek met elkaar over de thematiek van de tentoonstelling.

#### À LA CAMPAGNE

Families ontdekten de tentoonstelling samen door middel van een familiespoor met zeven originele kunstenaarsbrieven. De brieven van onder andere Corot, Monet en Vincent van Gogh zijn redactioneel bewerkt in verband met het leesniveau van de doelgroep, maar zo origineel mogelijk gelaten. Per zaal openden de families een brief, waarin ze meer te weten kwamen over het unieke perspectief van de kunstenaar op zijn/haar eigen schilderijen of die van collega's. Aan het einde van de brief stond een kijkvraag waarmee gezinnen samen gedachten konden uitwisselen over de schilderijen en tekeningen.

Een extra laag vormde de gratis audiotour met gedichten bij een tiental schilderijen. Bezoekers scanden een QR-code naast het betreffende schilderij en beluisterden een door de conservator geselecteerd gedicht, ingesproken door Philip Freriks.

#### VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR

Het familiespoor bij deze tentoonstelling bestond uit een groot formaat schatkaart, op basis waarvan volwassenen en kinderen samen 'verborgen plekken' konden vinden in de tentoonstelling. Op elke plek ontdekten ze iets extra's over een object en vonden ze een letter. Wanneer alle acht letters gevonden waren, vormden deze een codewoord. Daarmee konden de deelnemers aan de balie een 'muntfibula' (een button met muntopdruk) ophalen bij de balie. Daarnaast zijn ook andere lagen toegepast, speciaal gericht op families, zoals een grote leisteek waarop bezoekers zelf met een griffel 'schrijven' mochten, net zoals in de middeleeuwen op leisteek of op een wastabletje het schrijven geleerd werd.

### 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 1.965 voorwerpen in bruikleen gegeven (109% van de doelstelling). Er zijn 37 nieuwe bruikleenaanvragen in behandeling genomen, goed voor 549 voorwerpen in bruikleen.

Tijdens de *road trip* langs 33 erfgoedinstellingen in Fryslân heeft de directeur-bestuurder meegedeeld dat voorwerpen in eigendom van het Koninklijk Fries Genootschap, als in voldoende staat, beschikbaar en voldoende veilig, voortaan zonder verzekering in bruikleen kunnen worden gegeven. De verwachting is dat dit de collectiemobiliteit de volgende jaren zal doen toenemen.

99,5% van de collectie is online te vinden op [collectie.friesmuseum.nl](https://collectie.friesmuseum.nl) en [collectie.friesverzetsmuseum.nl](https://collectie.friesverzetsmuseum.nl), waarvan 89,3% met beeld (117% van de doelstelling). Er zijn 128.992+6.930=135.922 objecten vindbaar.

## 4.3 Verantwoording coronasteun 2022

### 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 € 105.400 voor 2022.

### 4.3.2 MINISTERIE VAN BZK VIA PROVINCIE FRYSLÂN

In het kader van de regeling 'Rijksbijdrage instandhouding regionale cultuursector' van het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft het museum via de Provincie Fryslân een bijdrage ontvangen in 2022 van € 278.193.

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.

## 4.4 Conclusie

Stichting Fries Museum heeft in 2022 ondanks de opgelegde coronabeperkingen alle prestatieafspraken gehaald.

Leeuwarden, 27 maart 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'K' followed by a long horizontal stroke that curves upwards at the end.

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

# 5 BEGROTING 2023

€

## 5.1 Baten

Opbrengsten:	
- Directe opbrengsten	1.739.888
- Indirecte opbrengsten	816.985
Bijdragen:	
- Subsidies Provincie Fryslân	3.135.675
- Subsidie OCW	274.846
- Overige subsidies en bijdragen	637.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.604.394</b>

## 5.2 Lasten

Salarissen en sociale lasten	3.520.841
Personele lasten: inhuur	354.000
Personele lasten: overig	107.000
Bestuurskosten	47.500
Huisvestingskosten	1.091.000
Kantoorkosten	65.000
Accountancy/advisering/ondersteuning	44.000
Organisatie algemeen	234.226
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
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>7.294.567</b>

Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	15.000

**Saldo uit rentebaten en rentelasten** **-/- 15.000**

**EXPLOITATIERESULTAAT** **-/- 705.173**

De inzet van middelen uit bestemmingsreserves zal in 2023 van invloed zijn op de exploitatie. Na vaststelling van de jaarrekening zal worden bepaald welke al dan niet na de jaarrekening 2022 gevormde bestemmingsreserves in 2023 worden ingezet en welk effect dat zal hebben op het geraamde exploitatieresultaat 2023.

De begroting 2023 wijkt op drie punten af van de meerjarenbegroting 2021-2024. De energiekosten zullen naar verwachting ruim € 400.000 hoger liggen, de salariskosten zullen ongeveer € 55.000 hoger liggen dan oorspronkelijk meerjarig begroot en de verwachte extra subsidie van de gemeente Leeuwarden van € 100.000 is niet toegekend.

# 6 JAARREKENING 2022

## 6.1 Balans per 31 december 2022

(na resultaatbestemming)

	€	31.12.2022 €	€	31.12.2021 €
<b>6.1.1 ACTIVA</b>				
<b>Materiële vaste activa</b>				
Gebouwen en installaties	25.857		33.188	
Inventaris	90.706		124.279	
Automatisering	77.163		92.987	
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.106.051		1.152.692	
	<hr/>	1.299.777	<hr/>	1.403.146
<b>Voorraden</b>				
Overige voorraden	65.663		36.285	
	<hr/>	65.663	<hr/>	36.285
<b>Vorderingen</b>				
Debiteuren	252.021		55.803	
Verbonden partijen	14.577		17.926	
Overlopende activa	503.141		451.095	
	<hr/>	769.740	<hr/>	524.824
<b>Liquide middelen</b>				
Banken	3.697.602		4.392.572	
Kasmiddelen	44.389		11.837	
	<hr/>	3.741.991	<hr/>	4.404.409
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<hr/> <b>5.877.171</b> <hr/>		<hr/> <b>6.368.664</b> <hr/>

	€	31.12.2022 €	€	31.12.2021 €
<b>6.1.2 PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene Reserve	1.622.751		1.222.064	
Provinciale reserve	6.613		6.613	
Bestemmingsreserves	1.626.741		2.322.116	
	<hr/>	3.256.105	<hr/>	3.550.793
<b>Voorzieningen</b>				
Voorziening jubilea	40.381		34.288	
Voorziening onderhoud	665.583		603.520	
	<hr/>	705.964	<hr/>	637.808
<b>Langlopende schulden</b>				
Overige schulden		1.214.475		1.263.051
<b>Kortlopende schulden</b>				
Crediteuren	226.409		253.873	
Verbonden partijen	1.602		17.700	
Belastingen en premies SV	45.028		33.285	
Overlopende passiva	379.012		565.513	
Aflossingsverplichtingen	48.576		46.641	
	<hr/>	700.627	<hr/>	917.012
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<hr/> <b>5.877.171</b> <hr/>		<hr/> <b>6.368.664</b> <hr/>

## 6.2 Exploitatieresultaat over 2022

	Rekening 2022	Begroting 2022	Rekening 2021
	€	€	€
<b>6.2.1 BATEN</b>			
Opbrengsten:			
- Directe opbrengsten	1.259.130	1.502.388	848.310
- Indirecte opbrengsten	879.933	801.554	857.869
Bijdragen:			
- Bijdragen overheden	3.467.787	3.459.456	3.032.975
- Overige bijdragen	1.650.806	869.500	1.451.682
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>7.257.656</b>	<b>6.632.898</b>	<b>6.190.863</b>
<b>6.2.2 LASTEN</b>			
Salarissen en sociale lasten	3.420.305	3.397.713	3.220.454
Personele lasten: inhuur	483.503	354.000	306.080
Personele lasten: overig	172.491	107.000	130.045
Bestuurskosten	36.870	47.500	27.045
Huisvestingskosten	753.434	691.000	723.003
Kantoorkosten	87.774	65.000	93.360
Accountancy/advisering/ondersteuning	35.466	44.000	43.743
Organisatie algemeen	189.766	230.685	195.634
Automatisering	162.491	150.000	146.309
Investerings-afschrijvingen	84.092	140.000	147.349
Collectie	166.786	86.000	79.336
Aankopen	184.811	112.000	204.920
Publicaties	28.064	0	37.768
Programmering	1.144.485	883.000	1.291.872
Educatie	84.720	40.000	49.374
Activiteiten	87.819	65.000	31.015
Publieksbegeleiding	21.521	20.000	11.426
Publiciteitskosten	195.628	105.000	152.181
Entree	71.904	105.000	57.566
Winkel	108.844	125.000	130.399
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>7.520.774</b>	<b>6.767.898</b>	<b>7.078.879</b>
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	53.707	0	56.600
Rentelasten en soortgelijke kosten	85.277	15.000	89.127
Saldo uit rentebaten en rentelasten	-/-31.570	-/- 15.000	-/- 32.527
Bijzondere baten	0	0	0
Bijzondere lasten	0	0	0
Saldo uit bijzondere baten en lasten	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat vóór resultaatbestemming</b>	<b>-/- 294.688</b>	<b>-/- 150.000</b>	<b>-/- 920.543</b>



## 6.3 Kasstroomoverzicht over 2022

	2022 €	2021 €
<b>6.3.1 I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Exploitatieresultaat	-/- 294.688	-/-920.543
Afschrijvingen op vaste activa	84.092	147.350
Afschrijving niet aan het productieproces dienstbare MVA	46.641	44.782
Boekresultaat desinvestering vaste activa	0	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	68.156	171.389
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-/- 95.799</b>	<b>-/-557.022</b>
Mutatie in voorraden	-/- 29.378	2.245
Mutatie vorderingen	-/- 244.916	1.545.975
Mutatie kortlopende schulden	-/- 216.385	72.703
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-/- 586.478</b>	<b>1.063.901</b>
<b>6.3.2 II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in vaste activa	-/- 27.364	-/- 40.792
Desinvesteringen in vaste activa	0	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-/- 27.364</b>	<b>-/- 40.792</b>
<b>6.3.3 III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Mutatie subsidiebijdragen		0
Mutatie langlopende schulden	-/- 48.576	-/- 46.641
Mutatie financiële vaste activa	0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-/- 48.576</b>	<b>-/- 46.641</b>
<b>6.3.4 MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
<b>I + II + III</b>	<b>-/- 662.418</b>	<b>976.468</b>
Liquide middelen einde boekjaar	3.741.991	4.404.409
Liquide middelen begin boekjaar	4.404.409	3.427.941
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-/- 662.418</b>	<b>976.468</b>

## 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 incourantheid.

#### **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 2022, de vermogenspositie en de begroting voor 2023 met inbegrip van de meerjarig toegekende subsidies geen directe aanleiding te veronderstellen dat de continuïteit in het geding is. De basisorganisatie staat. Het bestuur neemt in 2023 wel actie om de verhouding tussen baten en lasten vanaf 2024 beter in balans te brengen. In alle gevallen is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd.

#### 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 baten 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.

## 6.5 Toelichting op de balans

### 6.5.1 ACTIVA

#### 6.5.1.1 Materiële vaste activa

	Aanschafwaarde 31.12.2021 €	Boekwaarde 01.01.2022 €	Investering 2022 €	Desinvestering 2022 €
Gebouwen in installaties	173.119	33.188	0	0
Inventaris	813.552	124.279	5.500	0
Automatisering	298.496	92.987	21.864	0
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.558.000	1.152.692	0	0
	<u>2.843.167</u>	<u>1.403.146</u>	<u>27.364</u>	<u>0</u>
		Afschrijving 2022 €	Afschrijving desinvestering 2022 €	Boekwaarde 31.12.2022 €
Gebouwen en installaties		7.331	0	25.857
Inventaris		39.073	0	90.706
Automatisering		37.688	0	77.163
Niet aan het productieproces dienstbare MVA		46.641	0	1.106.051
		<u>130.733</u>	<u>0</u>	<u>1.299.777</u>

#### Investeringsbegroting 2022

	Investering 2022 €
Gebouwen en installaties	0
Inventaris Fries Museum	5.500
Automatisering	21.864
	<u>27.364</u>

De investering in inventaris betreft meubilair. De investeringen in automatisering betreft mobiele telefoon, laptops, touchscreens tv's voor de vergaderruimtes.

#### 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

	31.12.2022	31.12.2021
	€	€
<i>Overige voorraden</i>		
Museumwinkel	64.300	26.953
Museumkaarten	1.363	9.332
	<hr/>	<hr/>
	65.663	36.285
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

### 6.5.1.3 Vorderingen

<i>Vorderingen: debiteuren</i>	252.021	55.803
Af: voorziening voor dubieuze debiteuren	0	0
	<hr/>	<hr/>
	252.021	55.803
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Het debiteurensaldo bestaat o.a. uit een vordering op Slieker Film (bijdrage exploitatiekosten 2022) van € 82.785 en een vordering op stichting Kolleksjesintrum (dienstverlening 2022) van € 103.094

#### *Vorderingen: verbonden partijen*

Stichting Keramiekmuseum Princessehof	14.577	17.926
	<hr/>	<hr/>

#### *Vorderingen: overlopende activa*

##### **Vooruitbetaalde bedragen**

Verzekeringen	16.672	11.380
ICT	32.184	0
Overige	5.390	25.975
	<hr/>	<hr/>
	54.246	37.355

##### **Nog te ontvangen bedragen**

Bijdrage rente+aflossing voor lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	118.466	119.111
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân 2022	45.000	0
Vergoeding Museumkaarten	92.906	54.498
Vergoeding VriendenLoterij	44.954	41.000
Bijdragen voor tentoonstellingen	50.000	89.348
Bijdrage voor restauraties	41.290	0
Bijdrage coronasteun	0	72.500
Afrekening energie	0	22.579
Doorbelaste kosten Keramiekmuseum Princessehof	49.535	0
Mondriaan Fonds	0	12.400
Overige	6.744	2.304
	<hr/>	<hr/>
	448.895	413.740

#### *Totaal vorderingen: overlopende activa*

	503.141	451.095
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

### 6.5.1.4 Liquide middelen

#### Bank

Rabobank: Rekening Courant	1.704.836
Rabobank Doelreserveren:	995.890
Rabobank Vermogenssparen:	996.876

Alle banktegoeden staan vrij ter beschikking.

## 6.5.2 PASSIVA

### 6.5.2.1 Eigen vermogen

	stand 01.01.2022	resultaat bestemming	stand 31.12.2022
	€	€	€
Algemene Reserve	1.222.064	400.687	1.622.751
Provinciale reserve	6.613	0	6.613
Bestemmingsreserves	2.322.116	-695.375	1.626.741
	<u>3.550.793</u>	<u>-294.688</u>	<u>3.256.105</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 2022 volledig behaald. Doelstelling is dat de Algemene Reserve zich verhoudt tot het gewenste weerstandsvermogen. In de bestemming van het resultaat van 2022 wordt deze verhouding hersteld.

#### Specificatie bestemmingsreserves:

	stand 01.01.2022	resultaat bestemming	stand 31.12.2022
	€	€	€
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	550.000	-250.000	300.000
Bestemmingsreserve COVID-19	200.000	-200.000	0
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	500.000	250.000	750.000
Bestemmingsreserve Collectie projecten	200.000	0	200.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	625.936	-477.275	148.661
Bestemmingsreserve Publicaties	25.000	0	25.000
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028	75.000	0	75.000
Bestemmingsreserve Human Resources	50.000	0	50.000
Bestemmingsreserve ICT	96.180	-18.100	78.080
	<u>2.322.116</u>	<u>-695.375</u>	<u>1.626.741</u>

#### Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024

Deze bestemmingsreserve is een essentieel onderdeel van de dekking van het meerjarenplan FIERDER 2021-2024.

#### 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 en huisvestingskosten 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.

#### **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.

#### **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 01.01.2022 €	toevoeging €	onttrekking €	stand 31.12.2022 €
Voorziening jubilea	34.288	6.452	359	40.381
Voorziening onderhoud	603.520	332.042	269.979	665.583
	<u>637.808</u>	<u>338.494</u>	<u>270.338</u>	<u>705.964</u>

#### **Voorziening jubilea**

De voorziening jubilea is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen voor zowel medewerkers van stichting Fries Museum als medewerkers van stichting Keramiekmuseum Princessehof, 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.

De toevoeging 2022 is gebaseerd op de toevoeging aan de onderhoudsvoorziening vanaf 2020, de onttrekking is gebaseerd op de gerealiseerde kosten in 2022 die onderdeel zijn van het MJOP.

#### **6.5.2.3 Langlopende schulden**

Overige schulden:

	Oorspronkelijke waarde 31.12.2021 €	Boekwaarde 01.01.2022 €	Aflossing 2022 €	Aflossing kortl.deel 2023 €	Balanswaarde 31.12.2022 €
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Centrum voor Film in Friesland)	<u>1.263.051</u>	<u>1.309.692</u>	<u>46.641</u>	<u>48.576</u>	<u>1.214.475</u>

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 filmhuis 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 2022 wordt € 46.641 afgelost waardoor er een bedrag van € 1.263.051 is opgenomen per 31 december 2022.

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

	31.12.2022 €	31.12.2021 €
<b>Crediteuren</b>		
Crediteuren	226.409	253.873
	<u>226.409</u>	<u>253.873</u>
<b>Kortlopende schulden aan verbonden partijen</b>		
Stichting Keramiekmuseum Princessehof	1.602	17.700
	<u>1.602</u>	<u>17.700</u>
<b>Belastingen en premies SV</b>		
Loonbelasting en premies	0	0
Omzetbelasting	4.521	24.342
Pensioenen	40.507	8.943
	<u>45.028</u>	<u>33.285</u>
<b>Overlopende passiva</b>		
<i>Vooruit ontvangen bedragen</i>		
Bijdrage Mondriaan Fonds – aankopen	31.800	15.377
Bijdrage Provincie Fryslân	10.000	40.000
Tentoonstellingen en projecten	38.133	76.343
	<u>79.933</u>	<u>131.720</u>
<i>Nog te betalen bedragen</i>		
Reservering vakantiegeld	110.676	101.823
Reservering vakantie uren	76.626	89.286
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	17.472	18.117
Overige	94.305	223.565
	<u>299.079</u>	<u>433.791</u>
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b><u>379.012</u></b>	<b><u>565.511</u></b>
<b>Aflossingsverplichtingen</b>		
Bank Nederlandse Gemeenten	48.576	46.641
	<u>48.576</u>	<u>46.641</u>

## 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. De overeenkomst is opnieuw met vijf jaar verlengd met een toekenning van € 1.000.000, uit te keren in 5 jaarlijkse termijnen van € 200.000.

### 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 € 1.175,66 per maand.

### 6.6.5 TENTOONSTELLINGEN/PROJECTEN/AANKOPEN

Voor tentoonstellingen in 2023 zijn in 2022 toezeggingen gedaan door partijen om financieel bij te dragen, die nog niet zijn uitbetaald:

De volgende toezeggingen zijn gedaan voor 2023:

	€
<b>De Terrorist (Fries Verzetsmuseum)</b>	
VFonds	20.000
Stichting Fries Verzetsmuseum	5.000
Stichting Friesland 1940-1945	7.500
Stichting Sneek 1940-1945	10.000
<b>Christoffel Bisschop</b>	
Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis	5.000
Stichting Siebolt Foundation	7.500
Stichting Anthony Gasthuis	5.000
Stichting Ritske Boelema Gasthuis	7.500
Boelstra Olivier Stichting	2.500
Stichting Gifted Art	1.500

## 6.7 Toelichting op de exploitatierekening

### 6.7.1 BATEN

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.1.1 Opbrengsten</b>			
<b>Directe opbrengsten</b>			
Entree	798.985	893.632	534.029
Onderwijs, activiteiten, rondleidingen	26.332	17.500	8.497
Evenementen, bewaking, facilitair inzet, catering, zaalverhuur	37.610	131.000	9.128
Museumcafé	39.000	47.000	35.050
Winkelverkopen	239.778	240.000	205.628
Doorbelasting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	68.256	68.256	40.953
Overige	18.225	105.000	15.025
<b>Totaal directe opbrengsten</b>	<b>1.228.186</b>	<b>1.502.388</b>	<b>848.310</b>
<b>Indirecte opbrengsten</b>			
Doorbelasting werkplekken Princessehof	30.000	30.000	30.000
Doorbelasting verrichte diensten Princessehof	791.143	771.554	759.030
Doorbelasting personele kosten extern	58.790	0	68.866
<b>Totaal indirecte opbrengsten</b>	<b>879.933</b>	<b>801.554</b>	<b>857.896</b>
<b>6.7.1.2 Bijdragen overheden</b>			
Subsidie Provincie Fryslân	3.113.501	3.045.000	2.748.000
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân	74.652	45.000	15.348
Subsidie Ministerie van OCW	279.634	269.456	269.627
Subsidie Gemeente Leeuwarden	0	100.000	0
<b>Totale bijdragen overheden</b>	<b>3.467.787</b>	<b>3.459.456</b>	<b>3.032.975</b>

Onder entree is onder andere verantwoord de inkomsten van bezoekers met een museumkaart (€ 558.650).

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 of komen niet overeen met de indexering in de begroting.

#### Subsidie Ministerie van OCW – BIS regionale musea

Voor de periode 2021-2024 heeft het Ministerie van OCW het Fries Museum een subsidie verleend binnen de regeling BIS regionale musea. Voor 2022 is de toekenning € 279.634. 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 tot en met het jaar 2022.

## Verantwoordingsdocument

### Betreft: Financiële verantwoording Projectsubsidie OCW Regionale Musea

<b>Model B</b>							
Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in volgend verslagjaar							
Verslagjaar 2021/2022/2023/2024							
Doelstellingen		<b>Bereiken van nieuwe publieksgroepen en vergroten regionale betekenis</b>					
		1 Bereik 35.000 bezoekers i.p.v. 30.000 uit Fryslan + groter extern bereik					
		2 Educatie 10.000 ipv 8.000 scholieren					
		3 Bruiklenen: 1800 ipv 1400 aan (Friese) instellingen					
		4 Collectie online 80% i.p.v. 60%					
Omschrijving		<i>BNS-subsidie 2021-5</i>	<b>Project/Doel 1</b>	<b>Project/Doel 2</b>	<b>Project/Doel 3</b>	<b>Project/Doel 4</b>	<b>Project/Doel 5</b>
		Stichting Fries Anwe-	Innovatieve	Publieks-	Investering	Publieks-	Collectie
			tentoonstelling	activiteiten	Onderwijs	informatie	zichtbaar
Toewijzing	<i>Accountnummer</i>	148222/25097626					
	<i>datum</i>	15-3-2020					
Bedrag toewijzing 2021-2024	<i>euro</i>	1.056.692,00					
Saldo 01-01-2021	<i>euro</i>	0,00					
Ontvangen verslagjaar 2021	<i>euro</i>	269.627,00					
Lasten verslagjaar 2021	<i>euro</i>	269.866,40	46.203,28	29.374,01	9.791,34	38.612,04	28.345,22
				15.971,20	6.090,49	8.652,90	28.999,69
				25.859,36	10.122,28		
				2.075,09	19.769,49		
Saldo n.t.b. ultimo 2021	<i>euro</i>	-239,40					
Ontvangen verslagjaar 2022	<i>euro</i>	279.634,00					
Lasten verslagjaar 2022	<i>euro</i>	279.823,19	47.101,19	2.960,72	6.622,00	36.246,27	33.206,61
				46.764,00	986,31		26.176,16
				7.237,46	9.470,46		37.493,42
					14.120,00		
					11.438,00		
Saldo n.t.b. ultimo 2022	<i>euro</i>	-169,19					
Ontvangen verslagjaar 2023	<i>euro</i>						
Lasten verslagjaar 2023	<i>euro</i>						
Saldo n.t.b. ultimo 2023	<i>euro</i>	0,00					
Ontvangen verslagjaar 2024	<i>euro</i>						
Lasten verslagjaar 2024	<i>euro</i>						
Saldo n.t.b. ultimo 2024	<i>euro</i>	0,00					
Totale ontvangsten	<i>euro</i>	549.261,00					
Totale lasten	<i>euro</i>	549.689,59					
Saldo n.t.b. ultimo verslagjaar	<i>euro</i>	-428,59					

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 op een vijftal gebieden:

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 2022 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 doelstelling is ingezet.

Voor de beschrijving van de activiteiten die in 2022 zijn gerealiseerd met de toegekende subsidie wordt verwezen naar 3.2.7. in het bestuursverslag over 2022 en naar 4.2. in de prestatieverantwoording over 2022.

### 6.7.1.3 Overige bijdragen

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
Aankopen	54.290	62.000	110.080
Restaurants	74.330	0	13.520
Publicaties	19.000	0	0
Tentoonstellingen en projecten	519.038	375.000	261.401
VriendenLoterij	470.103	320.000	357.690
Vrienden en sponsoring	83.602	90.000	98.781
Personeel (inhuur door derden)	46.850	22.500	46.850
Coronasteun	383.593	0	563.360
	<u>1.650.806</u>	<u>869.500</u>	<u>1.451.682</u>

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

	Rekening 2022 €
<i>Specificatie bijdragen aankopen</i>	
Bijdrage Mondriaan Fonds aankopen 2022	24.000
Bijdrage Stichting Collectiefonds tbv aankoop	30.000
Overig	290
<i>Totaal bijdragen aankopen</i>	<u>54.290</u>
<i>Specificatie bijdragen restaurants</i>	
Bijdrage Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting restaurants	74.330
<i>Totaal bijdragen restaurants</i>	<u>74.330</u>
<i>Specificatie bijdragen publicaties</i>	
J.E. Jurriaanse Stichting---Publicatie Vrijheid Vetes Vagevuur	2.500
Ottema Kingma Stichting---Publicatie Vrijheid Vetes Vagevuur	5.000
M.A.O.C. Gravin van Bylandt Stichting---Publicatie Vrijheid Vetes Vagevuur	1.500
De Gijselaar Hintzenfonds---Publicatie A La Campagne	2.500
Stichting Dr. Hendrik Muller's---Publicatie A La Campagne	2.500
M.A.O.C. Gravin van Bijlandt Stichting---Publicatie A La Campagne	2.500
Overig	2.500
<i>Totaal bijdragen publicaties</i>	<u>19.000</u>

Rekening  
2022  
€

*Specificatie bijdragen voor tentoonstellingen en projecten*

Bijdrage Mondriaan Fonds 2022	195.278
Bijdrage Leeuwarder Ondernemersfonds 2022	10.000
Bijdrage Arcadia LF2028	100.000
Bijdrage Stichting Het Old Burger Weeshuis 2022	9.500
Bijdrage Stichting Herbert Duintjerfonds 2022	5.000
Bijdrage Meindersma Sybenga Stichting 2022	5.000
Bijdrage Stichting Zabawas 2022	7.500
Bijdrage Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis 2022	5.000
Bijdrage Stichting Het St. Anthony Gasthuis 2022	2.500
Bijdrage Stichting Van Panhuys	15.000
Bijdrage Provincie Fryslân 2022	40.000
Bijdrage Stichting Friesland 1940-1945	2.500
Bijdrage Stichting Gifted Art 2022	1.500
Bijdrage Stichting Syb 2022	14.000
Bijdrage Stichting Stimuleringsfonds Creatieve Industrie	1.486
Overige Bijdragen 2022	104.774
	<hr/>
<i>Totaal bijdragen tentoonstellingen en overige projecten</i>	<u>519.038</u>

*Specificatie coronasteun*

Ministerie van OCW:	
Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector COVID-19 (RAOCCC)	105.400
Ministerie van BZK via Provinsje Fryslân:	
Rijksbijdrage Instandhouding Regionale Cultuursector	278.193
	<hr/>
<i>Totaal coronasteun</i>	<u>383.593</u>

Verantwoording Regeling Aanvullende Ondersteuning Culturele en Creatieve sector COVID-19 (RAOCCC)

	€	€
Toekenning 2022		105.400
Gederfde inkomsten als gevolg van sluiting en beperkingen		109.940
Begroot aantal bezoekers maand januari en februari 2022:	18.461	
Werkelijk aantal bezoekers maand januari en februari 2022:	7.467	
Saldo begroot-werkelijk maand januari en februari 2022:	10.994	
Gemiddelde opbrengst per bezoeker:	10	
Gederfde inkomsten:	109.940	
Toekenning 2021		219.900
Gederfde inkomsten als gevolg van sluitingen en beperkingen		526.560
Begroot aantal bezoekers 2021:	120.000	
Werkelijk aantal bezoekers 2021:	67.344	
Saldo begroot-werkelijk 2021:	52.656	
Gemiddelde opbrengst per bezoeker:	10	
Gederfde inkomsten:	526.560	

Het Fries Museum en zijn activiteiten zijn dit jaar mede mogelijk gemaakt door Provincie Fryslân, de VriendenLoterij, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gemeente Leeuwarden, Ir. Abe Bonnema Stichting, Mondriaan Fonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, 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, Leeuwarden-Fryslân 2028, Meindersma-Sybenga, Prins Bernhard Cultuurfonds Fryslân, De Gijselaar-Hintzenfonds, Ottema-Kingma Stichting, J.E. Jurriaanse Stichting, Stichting Zabawas, Stichting Sint Anthony Gasthuis, Hendrik Muller Fonds, Stichting Friesland 1940-1945.

## 6.7.2 LASTEN

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.2.1 Salarissen en sociale lasten</b>			
Salarissen	2.302.983	2.992.235	2.169.393
Salarissen inhuur Princessehof	368.244	405.479	374.593
Sociale lasten	391.058	0	342.858
Pensioenlasten	358.020	0	333.610
<b>Totaal salarissen en sociale lasten</b>	<b>3.420.305</b>	<b>3.397.713</b>	<b>3.220.454</b>

### 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 31-12-2022:	57
Aantal fte's in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2022:	44,78

### 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 2022 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds 110,9

### 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 2022: € 216.000.

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

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

#### Raad van toezicht stichting Fries Museum

Onbezoldigd

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

Mevrouw J.M. Hiddema

Mevrouw mr. D. Kingma (secretaris)

De heer drs. T. Vermeulen

De heer ir. J.W.G. Vernooij

Mevrouw E. Vos MSM (vicevoorzitter)

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

#### Bestuur stichting Fries Museum

Bezoldigd

De heer K.J.R. Callens

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

2022

- Naam	K.J.R. Callens
- Functie	Directeur-bestuurder
- Duur dienstverband	van 01-01-2022 tot en met 31-12-2022
- Omvang dienstverband	1 fte
- <i>Gedetacheerd*</i>	0,32 fte
- Dienstbetrekking	Ja
- Bruto Loon o.b.v. 0,68 fte	€ 105.059 (1 fte: € 154.498)
- Belastbare onkostenvergoeding o.b.v. 0,68 fte	€ 0
- Voorzieningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,68 fte	€ 15.604 (1 fte: € 22.947)
- Beëindigingsuitkeringen	niet van toepassing
- Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 0,68 fte	€ 120.663
- Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,68 fte	€ 146.880
- Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 177.445
- Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 1 fte	€ 216.000
- Overschrijding WNT norm	niet van toepassing
- Motivering	niet van toepassing

---

### Topfunctionarissen

2021

- Naam	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>	0,32 fte
- 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
-	

---

\* Detachering aan stichting Keramiekmuseum Princessehof

### **Nevenactiviteiten**

Voor een overzicht van nevenactiviteiten van leden van de raad van toezicht en het bestuur wordt verwezen naar bijlage 8.1.

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.2.2 Personele lasten: inhuur</b>			
Personeel inhuur: beveiliging	187.446	100.000	62.720
Personeel inhuur: receptie/ office management/overig	133.850	129.000	106.171
Personeel inhuur: schoonmaak	162.207	125.000	137.189
<b>Totaal personele lasten: inhuur</b>	<b>483.503</b>	<b>354.000</b>	<b>306.080</b>
<b>6.7.2.3 Personele lasten: overig</b>			
Reiskosten woon/werk	48.405	0	41.782
Overige personeelskosten	0	0	0
Reiskosten zakelijk	27.773	15.000	10.301
Opleidingen	28.767	30.000	29.238
Werving & selectie	365	2.000	330
Bedrijfsgezondheidsdienst	19.240	10.000	14.758
Vrijwilligers	5.931	7.500	2.983
Overige kosten (o.a. dienstkleiding/BHV)	42.010	42.500	30.653
<b>Totaal personele lasten: overig</b>	<b>172.491</b>	<b>107.000</b>	<b>130.045</b>
<b>6.7.2.4 Bestuurskosten</b>			
Directie / Raad van toezicht / Ondernemingsraad	13.130	35.000	7.120
Leaseauto / autohuur	23.740	12.500	19.925
<b>Totaal bestuurskosten</b>	<b>36.870</b>	<b>47.500</b>	<b>27.045</b>
<b>6.7.2.5 Huisvesting</b>			
Onderhoud gebouwen en installaties	465.029	420.000	433.658
Energie	130.189	125.000	146.270
Huur depot (KSF)	117.565	120.000	114.141
Huur werkplaats en opslag	40.651	26.000	28.934
<b>Totaal huisvesting</b>	<b>753.434</b>	<b>691.000</b>	<b>723.003</b>
<b>Energie</b>			
Op het moment van opstellen van de jaarrekening heeft het Fries Museum de jaarafrekeningen gas en elektra nog niet ontvangen van de leverancier. De gevolgen van de jaarafrekeningen zijn derhalve niet verwerkt in de kosten en/of de baten over 2022. Wat betreft de risico's kan worden aangegeven dat deze beperkt in de gebruikte hoeveelheid gas en elektra zit. Het museum heeft een vrij constant verbruik van elektra en het museum verbruikt bijna geen gas vanwege de WarmteKoudeOpslag (WKO). Van belang daarbij is dat de klimaatomstandigheden in het museum niet te veel mogen schommelen.			
Als gevolg van de algemene energieprijzen ontwikkeling zijn de prijschommelingen groter dan normaal waardoor de onzekerheid over de feitelijke kosten groter is dan in andere jaren. Het prijsrisico wordt voor een deel afgedekt door vaste contracten met de leverancier. Tenslotte zullen eventuele extra kosten geheel of gedeeltelijk worden gecompenseerd door de teruggave energiebelasting over 2022 die nog niet als bate is meegenomen. De definitieve hoogte van de teruggave energiebelasting kan pas worden berekend als de jaarafrekeningen zijn ontvangen.			
<b>6.7.2.6 Kantoorkosten</b>			
Kantoor, telefonie, kopieer, porti, drukwerk	87.774	65.000	93.360
<b>Totaal kantoorkosten</b>	<b>87.774</b>	<b>65.000</b>	<b>93.360</b>

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.2.7 Accountancy / advisering / ondersteuning</b>			
Accountantskosten	20.500	22.500	19.250
Externe advieskosten	14.966	21.500	24.493
<b>Totaal accountancy / advisering / ondersteuning</b>	<b>35.466</b>	<b>44.000</b>	<b>43.743</b>
<b>6.7.2.8 Organisatie algemeen</b>			
Zakelijke belastingen	92.559	140.000	126.827
Inhuur transportmiddelen	0	9.000	0
Lidmaatschappen en abonnementen	19.337	15.000	21.221
Verzekeringen	36.925	33.356	45.276
Catering	35.594	20.000	0
Overige lasten	5.351	13.329	2.310
<b>Totaal organisatie algemeen</b>	<b>189.766</b>	<b>250.685</b>	<b>195.634</b>

Vanwege COVID-19 is het museum in 2022 tijdelijk gesloten geweest. Hierdoor is de aanslag OZB (tijdelijk) lager.

#### 6.7.2.9 Automatisering

Automatisering (ICT/kassa's/ERP/data- en telecommunicatie)	162.491	150.000	146.309
<b>Totaal automatisering</b>	<b>162.491</b>	<b>150.000</b>	<b>146.309</b>

#### 6.7.2.10 Afschrijvingen op vaste activa

Gebouwen en terreinen	7.331	140.000	26.508
Inventaris	39.073	0	82.282
Automatisering	37.688	0	38.559
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>84.092</b>	<b>140.000</b>	<b>147.349</b>

Voor gebouwen en terreinen, inventaris en Automatisering is totaal € 140.000 begroot. De afschrijvingslasten vallen lager uit door uitgestelde investeringen.

#### 6.7.2.11 Collectie

Collectie algemeen	33.303	35.000	29.581
Collectie verzekeringen	45.789	40.000	32.841
Collectie: restauraties	84.903	0	12.421
Collectie: Mata Hari	2.791	0	4.493
Collectie online	0	11.000	0
<b>Totaal collectie</b>	<b>166.786</b>	<b>86.000</b>	<b>79.336</b>

De kosten van verzekeringen betreffen alleen de verzekeringen die betrekking hebben op de collectie. De overige verzekeringen worden verantwoord onder huisvestingskosten.

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.2.12 Aankopen collectie</b>			
Friese hedendaagse en moderne kunst	78.650	45.000	74.605
Mondriaan Fonds	24.000	62.000	114.967
Nederlandse hedendaagse en moderne kunst	0	0	0
Aankopen collectie algemeen	82.161	5.000	15.349
<b>Totaal aankopen collectie</b>	<b>184.811</b>	<b>112.000</b>	<b>204.921</b>
Voor een specificatie wordt verwezen naar bijlage 8.3.			
<b>6.7.2.13 Publicaties</b>			
Publicaties	28.064	0	37.768
<b>Totaal Publicaties</b>	<b>28.064</b>	<b>0</b>	<b>37.768</b>
<b>6.7.2.14 Programmering</b>			
Tentoonstellingen en projecten	1.144.485	883.000	1.291.872
<b>Totaal programmering</b>	<b>1.144.485</b>	<b>883.000</b>	<b>1.291.872</b>
<b>6.7.2.15 Educatie</b>			
Educatie	84.720	40.000	49.374
<b>Totaal educatie</b>	<b>84.720</b>	<b>40.000</b>	<b>49.374</b>
<b>6.7.2.16 Activiteiten</b>			
Activiteiten	87.819	65.000	31.015
<b>Totaal activiteiten</b>	<b>87.819</b>	<b>65.000</b>	<b>31.015</b>
<b>6.7.2.17 Publieksbegeleiding</b>			
Publieksbegeleiding	21.521	20.000	11.426
<b>Totaal publieksbegeleiding</b>	<b>21.521</b>	<b>20.000</b>	<b>11.426</b>
<b>6.7.2.18 Publiciteitskosten</b>			
Corporate communicatie en publiciteit	126.783	90.000	88.096
Ontvangsten / representatie / vrienden	68.845	61.205	
Corona-aanpassingen in het museum	0	2.880	
<b>Totaal publiciteitskosten</b>	<b>195.628</b>	<b>105.000</b>	<b>152.181</b>

Tegenover de kosten voor ontvangsten/representatie/vrienden staan inkomsten verantwoord onder de baten.

	Rekening 2022 €	Begroting 2022 €	Rekening 2021 €
<b>6.7.2.19 Entreekosten</b>			
Tickets	0	5.000	0
Transactiekosten	9.437	0	24.213
Museumkaarten	62.467	100.000	33.353
<b>Totaal entreekosten</b>	<b>71.904</b>	<b>105.000</b>	<b>57.566</b>
<b>6.7.2.20 Winkelkosten/</b>			
Algemene kosten	6.677	5.000	7.453
Inkoop	102.167	120.000	122.946
<b>Totaal winkelkosten</b>	<b>108.844</b>	<b>125.000</b>	<b>130.399</b>
<b>6.7.3 RENTEBATEN EN -LASTEN</b>			
<b>6.7.3.1 Rentebaten en inkomsten uit belegging</b>			
Rente banken	0	0	1.009
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	53.707	0	55.591
<b>Totaal rentebaten</b>	<b>53.707</b>	<b>0</b>	<b>56.600</b>
<b>6.7.3.2 Rentelasten en soortgelijke kosten</b>			
Rente lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	53.707	0	55.591
Rente overige schulden	0	0	0
Rente banken en bankkosten	31.570	15.000	33.536
<b>Totaal rentelasten</b>	<b>82.277</b>	<b>15.000</b>	<b>89.127</b>

## 6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2022)

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 2022 stichting Fries Museum aan stichting Keramiekmuseum Princessehof

€

- Salarissen	791.143
- Werkplekken	30.000
- Automatisering	8.836
- Museumkaarten	13.099
- Leaseauto	4.832
- Kerstgeschenk	4.335
- Personeelsuitje	1.532

#### Doorbelaste kosten 2022 stichting Keramiekmuseum Princessehof aan stichting Fries Museum

- Salarissen € 368.244

### 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 2022 zijn € 22.542.

# 7 OVERIGE GEGEVENS

## 7.1 Resultaatbestemming 2022

Het resultaat over het jaar 2022 is in totaal € 294.688 negatief.

Het voorstel is om het resultaat als volgt te verdelen:

	2022
	€
Algemene Reserve	+ 400.687
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	-/- 250.000
Bestemmingsreserve COVID-19	-/- 200.000
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	+ 250.000
Bestemmingsreserve Collectieprojecten	0
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	-/- 477.275
Bestemmingsreserve Publicaties	0
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028	0
Bestemmingsreserve Human Resources	0
Bestemmingsreserve ICT	-/- 18.100
	<hr/>
	-/- 294.688
	<hr/> <hr/>

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

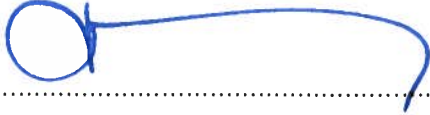


## 7.2 Vaststellen jaarrekening 2022

### 7.2.1 VASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 27 maart 2023.

Ondertekening



.....

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

### 7.2.2 GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

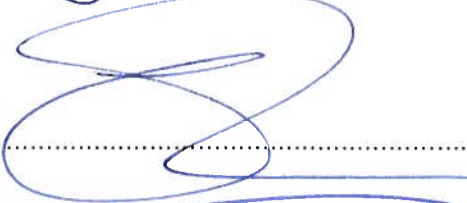
De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in de vergadering van 27 maart 2023 .

Ondertekening



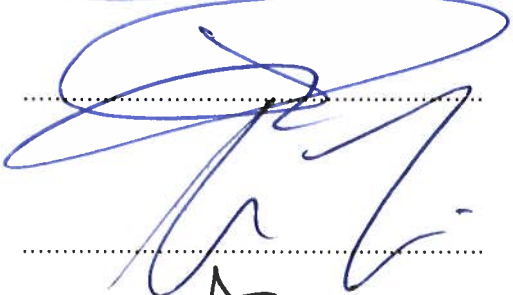
.....

Dhr. Drs. H.H. Apotheke, voorzitter



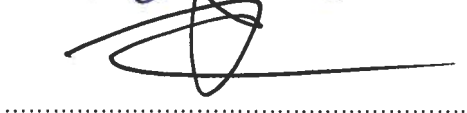
.....

Mevrouw E. Vos MSM, vice-voorzitter



.....

Mevrouw mr. D. Kingma, secretaris



.....

De heer drs. T. Vermeulen

w g  
.....

De heer ir. J.W.G. Vernooij



.....

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

### **7.3 Gebeurtenissen na balansdatum**

## **7.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**



## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Fries Museum

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 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 2022 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 2022.
2. De staat van baten en lasten over 2022.
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 de Nederlandse Controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2022 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 2022 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.



## **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 het 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 het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en 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 het Handboek Verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en de 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. 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 tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directeur-bestuurder noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving 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 instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directeur-bestuurder de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directeur-bestuurder het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten 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 instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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



## **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 2022, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties die van materieel belang zijn, 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 entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria 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 het museum haar activiteiten 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 lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.



**Eshuis** REGISTERACCOUNTANTS

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, 27 maart 2023

Eshuis Registeraccountants B.V.  
Was getekend: drs. E. Vriesen RA

# **B BIJLAGEN**



## 8.1 Bijlage 1. Nevenfuncties 2022

(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)
- Lid Vereniging Rembrandt / Saskia Cirkel
- Adviseur Programma Waddeneilanden

#### **Mevrouw mr. J.M. Hiddema**

Directeur-bestuurder van De Nederlandse Reisopera

- Lid raad van toezicht theater DNK Assen
- Secretaris bestuur jazzfestival Jazz te Gast, Zuidhorn
- Lid bestuur Stichting Erfgoed Luchtoorlog Nederland
- Lid bestuur Stichting Landgoed Mensinge

#### **Mevrouw mr. D. Kingma**

Advocaat bij Adrenna Arbeidsrechtadvocaten te Leeuwarden

- Lid bestuur van de Vereniging van Advocaten in Friesland

#### **De heer drs. T. Vermeulen**

Directeur Stichting NDSM-werf

- Bestuurslid bij Coöperatie Cultuurtafel Noord
- Voorzitter Oudervereniging Montesorri Azalea, Amsterdam
- Lid raad van toezicht Theaterbroedplaats De Sloot

#### **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 Diplomatique Fryslân

#### **Mevrouw E. Vos, MSM**

- Voorzitter Calbris 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 Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Monumenten Fries Museum / Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Mata Hari

## 8.1.2 NEVENFUNCTIES BESTUUR

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

- Lid Raad van Advies Kolleksjesintrum Fryslân
- Lid DOLCI (DirectieOverleg Leeuwarder Culturele Instellingen)
- Lid bestuur Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting
- Secretaris Stichting Hora Siccama van de Harkstede
- Voorzitter Stichting MuseumJeugdUniversiteit
- Lid bestuur Club Diplomatique Fryslân
- Lid stakeholdersgroep Noordelijk Cultuurfonds VNO-NCW
- Lid Friesch Kabinet
- Lid Raad van Advies Vliegbasis Leeuwarden
- Lid bestuur Binnenstadsmanagement Leeuwarden
- Lid jury VriendenLoterij Museumprijs
- Adviseur Open Call Innovatielabs #2

Naast de bovengenoemde nevenfuncties was de directeur bestuurder in de betreffende periode ook

Directeur-bestuurder stichting Fries Museum

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 2022

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

### 8.2.1 BEZOEKERSGEGEVENS

	2019	2020	2021	2022
<b>Entree volbetalend</b>	<b>24.065</b>	<b>16.872</b>	<b>11.248</b>	<b>16.036</b>
Volwassenen	24.065	16.872	11.248	16.036
Jeugd t/m 17 jaar	0	0	0	0
Groep/arrangement	0	0	0	0
<b>Entree gereduceerd tarief</b>	<b>11.258</b>	<b>4.572</b>	<b>6.866</b>	<b>11.889</b>
Volwassenen	6.130	1.857	6.821	11.763
Jeugd t/m 17 jaar	5.059	2.715	45	126
Groep/arrangement	69	0	0	0
<b>Entree gratis</b>	<b>29.255</b>	<b>15.969</b>	<b>5.497</b>	<b>18.629</b>
Volwassenen	20.420	10.834	2.345	11.033
Jeugd t/m 17 jaar	7.067	4.853	2.845	6.440
Opening	1.768	282	307	1.156
<b>Onderwijs</b>	<b>13.604</b>	<b>8.479</b>	<b>7.232</b>	<b>14.990</b>
PO/VO/HO/MBO	12.006	7.645	6.417	13.204
Begeleiding	1.598	834	815	1.786
<b>Museumkaart</b>	<b>67.372</b>	<b>28.068</b>	<b>36.501</b>	<b>53.693</b>
Volwassenen	65.465	26.470	35.867	52.549
Jeugd	1.907	1.598	634	1.144
<b>Totaal</b>	<b>145.554</b>	<b>73.960</b>	<b>67.344</b>	<b>115.237</b>

Begroting bezoekers 2021-2024	320.000	
Realisatie bezoekers 2021-2024	182.581	57%

Begroting educatie 2021-2024	32.000	
Realisatie educatie 2021-2024	22.222	69%

## 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:

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

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2022 bedraagt de liquiditeit 6,51 (2021: 5,38). 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 2022 bedraagt de solvabiliteit 55% (2021: 56%). Dit is als goed te kwalificeren.

## 8.2.4 EIGEN INKOMSTENNORM

Het eigen inkomstenpercentage bedroeg in 2022 53% (2021: 51%, 2020: 60%, 2019: 55%).

## 8.2.5 PERSONEELSGEGEVENS

Aantal medewerkers in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2022: 57.

Aantal fte in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2022: 44,78.

## 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 (benodigde standplaatsen)	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%

	Eind 2021	Eind 2022		
	FM + FVM	FM	FVM	FM + FVM
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	158.901	152.141	7.620	159.761
Aantal onderdelen	216.765	200.028	18.555	218.583
Registratiegraad	99,5%	99,5%	99,5%	99,5%
Basisregistratiegraad	73,7%	71,7%	92,2%	72,7%
Digitaliseringsgraad	84,7%	86,7%	83,4%	86,5%

In 2022 zijn 15 voorwerpen verworven en zijn 59 voorwerpen ontzamelend, netto een verschil van 44 voorwerpen. Dat de totale collectie dan toch 159.761 in plaats van 158.901-44=158.857 voorwerpen omvat, is het gevolg van steeds beter registratie.

### 8.3 Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2022

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

	2022 €
<b>8.3.1 PROVINCIE FRYSLÂN</b>	
Taus Makhacheva Kunstwerk in opdracht Aankoop van de kunstenaar	29.995,37
Rory Pilgrim Little Fires, 2021 Aankoop via Andriesse Eyk Galerie	5.146,79
Rory Pilgrim ...f...g... 10.000 flowers, 2022 Aankoop via Andriesse Eyk Galerie	7.018,35
Petrit Halilaj RU_Asio otus, Limosa limosa, Bombycilla garrulus, Luscinia svecica, Sturnus vulgaris, 2017 Aankoop via Galerie Kamel Mennour	40.000,00
TOTAAL Provincie Fryslân	<u>82.160,51</u>
<b>8.3.2 MONDRIAAN FONDS</b>	
Mercedes Azpilicueta De Rebelse Lusthof, 2022 Aankoop van de kunstenaar	24.000,00
TOTAAL Mondriaan Fonds	<u>24.000,00</u>