



FRI  
ESM  
USE  
UM

jaarstukken  
2023

**JAARSTUKKEN 2023**

**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)**

# 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 2023 .....	10
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen .....	11
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten.....	11
3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting .....	25
3.4 Financiële ontwikkelingen .....	30
3.5 Risico's en risicobeheersing .....	33
3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten .....	38
3.7 Cultuur en gedrag .....	39
3.8 Toepassing en naleving gedragscodes.....	41
3.9 Onderzoek en ontwikkeling.....	48
3.10 Toekomstverwachtingen.....	50
4 Prestatieverantwoording 2023 .....	52
4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân.....	53
4.2 Prestatieverantwoording BIS regionale musea .....	53
4.3 Conclusie .....	56

5	Begroting 2024.....	57
5.1	Baten.....	57
5.2	Lasten .....	57
6	Jaarrekening 2023.....	58
6.1	Balans per 31 december 2023 .....	59
6.2	Exploitatieresultaat over 2023.....	61
6.3	Kasstroomoverzicht over 2023 .....	62
6.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.....	63
6.5	Toelichting op de balans.....	66
6.6	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	71
6.7	Toelichting op de exploitatierekening .....	72
6.8	Verbonden partijen (per 31 december 2023).....	83
7	Overige gegevens .....	84
7.1	Resultaatbestemming 2023 .....	85
7.2	Vaststellen jaarrekening 2023 .....	86
7.3	Gebeurtenissen na balansdatum .....	87
7.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	88
8	Bijlagen .....	89
8.1	Bijlage 1. Nevenfuncties 2023.....	90
8.2	Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2023 .....	92
8.3	Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2023.....	94

# 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. Het jaar 2023 is het derde jaar van de periode 2021-2024. De budgetsubsidie is voor 2021, 2022 en 2023 geïndexeerd met respectievelijk 2,3%, 1,45% en 5,21%. Naast de budgetsubsidie ontvangt het Fries Museum jaarlijks een bijdrage voor de verwerving van hedendaagse kunst van belang voor Fryslân, die nog nooit is geïndexeerd.

### 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 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 2023 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, bedrijfstak) 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.

Door de wijziging van de organisatie zijn de directeur-bestuurder (nu ook hoofd Collecties) en de controller (nu hoofd Bedrijfsvoering) ook budgethouders geworden. Er is daardoor minder functiescheiding in het betalingsproces en het risico bestaat dat ze samenspannen. Dit frauderisico is met de accountant, de commissie Audit & Financiën en de voltallige raad van toezicht besproken. Omdat het 'vier ogen principe' nog steeds geldt en er nog steeds een onderbroken betalingsproces bestaat waarin invoering en goedkeuring van betalingen is gescheiden, is het oordeel van de raad van toezicht dat er nog steeds sprake is van een beheerst frauderisico.

- 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. Dit onderwerp kwam in 2023 aan bod tijdens de inwerking van de twee nieuwe leden van de raad van toezicht, die de commissie Organisatie & Remuneratie vormen. In de raad van toezicht zijn de rollen van vicevoorzitter en secretaris opnieuw toegewezen.
- 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. Nu de directeur-bestuurder in de wijziging van de organisatie ook hoofd Collecties is geworden, een belangrijke tactische en operationele verantwoordelijkheid, letten bestuur en toezicht er samen op dat de bestuurlijke taken voldoende aandacht krijgen.
- 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 (OR), 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. Het onderwerp werkdruk kwam in de context van de wijziging van de organisatie en de start van nieuwe werkgroepen in de overlegstructuur uitdrukkelijk aan bod. In het bestuursreglement is de rol van de controller opgenomen, die wordt vervuld door het hoofd Bedrijfsvoering (voorheen 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, de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant, en de commissie Kunst & Cultuur op het toezicht op en advies over de ontwikkeling en uitvoering van het inhoudelijke beleid. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad. In alle vergaderingen van de raad was er uitvoering aandacht voor de

ontwikkeling van de organisatie en het museum, inclusief de uiteindelijke wijziging van de organisatie die in 2024 zal worden uitgevoerd.

- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2023 werden twee nieuwe leden geworven. 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, van diversiteitsadvies van de landelijke organisatie Colourful People en de regionale organisatie Tumba, en van een gepubliceerde procedure. Bijkomend vond ook een toetsing van voorgedragen leden en van de gehanteerde procedure door Gedeputeerde Staten plaats. De twee nieuwe leden van de raad van toezicht vormen de commissie Organisatie & Remuneratie. In juni 2023 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden.

### **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 reguliere vergadering van de raad van toezicht plaatsgevonden. Centrale thema's tijdens alle vergaderingen was het beheersen van stijgende kosten en de invloed ervan op het lopende jaar en op het meerjarenplan 2021-2024, en van de ontwikkeling van het inhoudelijke, financiële en organisatorische beleid voor de beleidsperiode 2025-2028, met de verwerking van maatschappelijke ontwikkelingen in het meerjarenplan 2025-2028.

Op 27 maart 2023 zijn de jaarstukken 2022 en het accountantsverslag goedgekeurd, inclusief de consequenties van de jaarrekening 2022 voor de begroting 2023, zoals de verwachte inzet van bestemmingsreserves. Op 25 september 2023 is de opzet van de interne begroting 2024 besproken. Deze bevatte enkele nieuwe ontwikkelingen ten opzichte van de begroting 2024 uit de in 2020 goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2024, die ook als basis dient voor deze jaarstukken. Over de ontwikkeling van de propositie voor 2025-2028 vond op 22 mei een extra bijeenkomst met het bestuur plaats, met externe begeleiding.

In 2023 zijn tevens in de raad van toezicht besproken: analyse en update van het weerstandsvermogen en de Algemene Reserve, managementletter en reactie en opvolging door het bestuur, de nieuwe integrale risicoanalyse en de wijziging van de organisatie in 2023-2024. Daarnaast werd periodiek behandeld: ingekomen stukken, kwartaalrapportages over het museum en de overkoepelende organisatie FM|PH, terugkoppeling vanuit de OR, functionering van bestuur en raad, rooster van aftreden, nevenfuncties van het bestuur en de leden van de raad van toezicht.

### **Leden en samenstelling**

Op 27 maart 2023 is mevrouw R. van Wijk-Russchen benoemd voor een tweede termijn. Op 19 juni 2023 eindigde de zittingstermijn van mevrouw E. Vos. Op 25 september 2023 zijn mevrouw L.W.J.M. Jansen en mevrouw S.J. Laverman benoemd als nieuwe leden, nadat de staatssecretaris in de gelegenheid is gesteld de voorgedragen leden te spreken. Op 14 december nam de raad afscheid van mevrouw D. Kingma. De raad van toezicht is daarmee einde 2023 op de in de zelfevaluatie van 2021 geformuleerde omvang van zeven leden. De heer H.H. Apotheker blijft voorzitter. Per 14 december 2023 zijn mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA vicevoorzitter, de heer T. Vermeulen secretaris en mevrouw S.J. Laverman vertrouwenspersoon van de raad van toezicht.

### **Commissies**

De commissie Organisatie & Remuneratie (mevrouw E. Vos (organisatie, tot 25 september), en mevrouw D. Kingma (juridisch)) kwam bij elkaar op 23 februari 2023 voor het jaargesprek met de directeur-bestuurder. Vooraf was er input ingewonnen bij de OR en het MT. De beloning van de directeur-bestuurder blijft ongewijzigd. Op 25 september 2023 werden mevrouw L.W.J.M. Jansen en mevrouw S.J. Laverman lid van de commissie Organisatie & Remuneratie. Het advies over de voorgenomen wijziging van de organisatie kreeg vorm in een gesprek op 9 oktober 2023 met de directeur-bestuurder en het hoofd Human Resources.



De commissie Audit & Financiën (de heer J. Vernooij, mevrouw R. van Wijk-Russchen) kwam bij elkaar op 23 maart 2023 om de jaarrekening 2022 en het accountantsverslag te bespreken, op 15 september 2023 voor de opzetten van de interne begroting 2024 en de meerjarenbegroting 2025-2028 en op 29 november 2023 voor de management letter en de opvolging ervan door het bestuur, de definitieve interne begrotingen 2024 en 2025-2028 en de integrale risicoanalyse. De commissie sprak in deze overleggen met de directeur-bestuurder, de accountant en het hoofd Finance & Control (tevens controller).

De commissie Kunst & Cultuur (de heer T. Vermeulen en mevrouw J.M. Hiddema) kwam voor het eerst bij elkaar op 25 januari 2023. Dit overleg is gebruikt om informatie over de inhoudelijke werkwijze van het museum en de organisatie te delen. Op 22 november 2023 kwam de commissie bijeen om het concept van het meerjarenplan 2025-2028 te bespreken.

## 2.3 Conclusie

In 2023 vierde het nieuwe Fries Museum zijn tiende verjaardag. De raad van toezicht kijkt, met een aantal leden die na acht jaar afscheid namen, terug op jaren met grote successen en forse uitdagingen. Het Fries Museum kan trots zijn op wat het in kwaliteit en kwantiteit heeft bereikt. In 2023 was de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR genomineerd bij de tien beste tentoonstellingen van 2022 en er was veel nationale aandacht voor Kinke Kooi, de winnaar van de provinciale GERRIT BENNERprijs. De tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP werd door het publiek als hoogste ooit wordt gewaardeerd. Het museum bewijst daarmee keer op keer dat het in staat is om het 'ferhaal fan Fryslân' op een (inter)nationaal niveau te tillen. Op tien jaar tijd waren er meer dan 1.400.000 bezoekers, waaronder 300.000 bezoeken door 200.000 inwoners van Fryslân. Dat is bijna driemaal het aantal van het museum op zijn oorspronkelijke locatie en tweemaal meer dan de doelstelling. In de krimpregio Fryslân bereikt het Fries Museum steeds meer en steeds meer verschillende schoolgroepen. Het museum vervult ook uitstekend zijn rol als moedermuseum, bijvoorbeeld door kennis te delen en door de collectie nog beter inzetbaar te maken voor alle collega's in Fryslân en erbuiten. Dat alles terwijl het nieuwe museum in 2013 moest beginnen met een reorganisatie, er in de tien jaar lastige coronajaren zaten en er vanaf 2022 ook een nieuwe plaag heerst, inflatie, die onvoldoende wordt bestreden door de indexering van de subsidies en nu opnieuw leidt tot een noodgedwongen wijziging van de organisatie.

Des te meer is de raad positief over de manier waarop de organisatie op orde is en het museum in deze moeilijke tijden op langere termijn overeind blijft, ook al kon dat in 2023 niet anders dan met een fors negatief financieel resultaat. De organisatie heeft in 2023 voor de overgangsjaren 2023 en 2024 het programma in het museum versoberd zonder de prestatieafspraken met de overheden in gevaar te brengen. Voor de volgende beleidsperiode 2025-2028 is het beleidsplan FAN ÛS 2025-2028 ontwikkeld, dat het bereik in Fryslân vergroot en vanaf 2025 weer zwarte cijfers schrijft. Met de drie commissies van de raad, Audit & Financiën, Kunst & Cultuur en Organisatie & Remuneratie, en met de voltallige raad is uitvoerig gesproken over de koerswijziging en de continuïteit. De bijdrage van de VriendenLoterij van € 1.000.000 voor het project FRIES MUSEUM OP PAAD, een belangrijke vorm van nationale erkenning, bewijst dat het museum een goede koers heeft uitgezet. De raad waardeert het dat in 2023 een wijziging van de organisatie is uitgewerkt, zonder gedwongen ontslagen, om toch nog enkele middelen voor het programma over te houden. De raad waardeert eveneens de constructieve rol die de ondernemingsraad speelt in de ontwikkeling van de organisatie. De raad constateert wel dat na deze wijziging van de organisatie de mogelijkheden zijn uitgeput om in de toekomst lagere overheidsbijdragen op te lossen zonder grote en onherstelbare schade aan wat het museum cultureel, maatschappelijk en economisch bijdraagt aan de regio. Om de doelstelling van een solide basisinfrastructuur in het nieuwe provinciale coalitieakkoord te realiseren is een structurele borging van het Fries Museum noodzakelijk. De raad doet daarom de oproep aan de Provincie Fryslân, aan de rijksoverheid en aan de gemeente Leeuwarden om samen te werken om het Fries Museum in het belang van de Friese samenleving te borgen.

Leeuwarden, 3 april 2024

### Raad van toezicht

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

Mevrouw J.M. Hiddema

Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen

Mevrouw drs. S.J. Laverman

De heer T. Vermeulen (secretaris)

De heer ir. J.W.G. Vernooij

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA (vicevoorzitter)

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

<b>Raad van toezicht</b>				
<b>Stichting Fries Museum</b>				
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 drs. L.W.J.M. Janssen	1 <sup>ste</sup>	september 2023	-	september 2027
Mevrouw mr. D. Kingma	2 <sup>de</sup>	maart 2016	december 2023	
Mevrouw drs. S.J. Laverman	1 <sup>ste</sup>	september 2023	-	september 2027
De heer drs. T. Vermeulen	1 <sup>ste</sup>	juni 2022	-	juni 2026
De heer ir. J.W.G. Vernooij (secretaris)	2 <sup>de</sup>	maart 2016	-	maart 2024
Mevrouw E. Vos MSM	2 <sup>de</sup>	maart 2015	juni 2023	
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA (vicevoorzitter)	2 <sup>de</sup>	maart 2019	-	maart 2027

# **3 BESTUURSVERSLAG 2023**

## 3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2023 is het derde 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

Er waren in 2023 6 verzuimmeldingen door COVID-19, een duidelijke daling na de 25 in 2022. (Coronagevallen zonder verzuim zijn hierin niet meegeteld, omdat ze enkel tot beheersbaar thuiswerken leiden.) Hoewel COVID-19 dus nog steeds aanwezig was, was 2023 het eerste jaar dat het geen invloed had op de operatie van het museum. We gaan verder met de hoop dat dit ook de volgende jaren zo is.

### 3.1.2 INFLATIE

Net als in 2022 moest het Fries Museum ook in 2023 opnieuw bijsturen door sterk gestegen lasten en achterblijvende inkomsten van overheid, fondsen en publiek. Grote uitschieter waren de energielasten, waarvan de voorschotten voor najaar 2023 viermaal hoger waren dan voorheen. De bijsturing van het beleidsplan FIERDER 2021-2024 voor de jaren 2023-2024 betekent een verschraving van het programma maar de prestatieafspraken met de overheden worden wel gehaald. Door de verlenging 'wegens succes' van zowel VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR als CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP konden twee A-tentoonstellingen in 2023 en 2024 worden bespaard. Vanaf 2023 waren er ook aanzienlijk minder middelen voor de hedendaagse programmering op de derde verdieping. Deze verschraving van het programma had gevolgen voor de bezoekersaantallen (en inkomsten) van het museum en voor de uitstraling van Fryslân. Bewust hielden we alle schoolontvangsten en activiteiten wel overeind.

In 2025 moeten de lasten ten opzichte van 2023 20% lager zijn om zwarte cijfers te schrijven. De aankondiging van de Provincie Fryslân om in 2025 een gelijkaardige subsidie als in 2021-2024 beschikbaar te stellen, maakt voor 2025 het probleem niet groter maar draagt verder niet bij aan een oplossing. We konden de neerwaartse spiraal van minder basisbudget, minder programma en minder eigen inkomsten beperken tot een besparing van ca. € 1.400.000 op onze begroting van € 7.700.000. Dat was mogelijk dankzij het aantrekken van Windpark Fryslân als nieuwe sponsor, een bescheiden extra verhoging van de basissubsidie door de Provincie Fryslân, het extra project FRIES MUSEUM OP PAAD in 2024-2026, mogelijk dankzij een extra bijdrage van € 1.000.000 van de VriendenLoterij, en de synergie met Keramiekmuseum Prinsessehof, waar de rijkssubsidie wel de inflatie volgt. Dit alles kan niet beletten dat de vaste lasten steeds meer het programma uit de basisbegroting drukken en in 2025 onze eigen bijdrage aan tentoonstellingen in 2025 nog slechts 6% van het tentoonstellingsbudget van 2018 is.

Voor de noodzakelijke besparing zijn in het voorjaar van 2023 verschillende scenario's onderzocht, in de zomer zijn keuzes gemaakt en in het najaar is de uitvoering voorbereid. We zijn in de opgave geslaagd, mede dankzij een wijziging van de organisatie. Omdat we gedwongen ontslagen kunnen vermijden, behouden we zoveel mogelijk de energie en besparen we ook op korte termijn kosten.

De OR heeft in december een advies uitgebracht op de voorgenomen wijziging van de organisatie en het definitieve plan is in december door het bestuur en de raad van toezicht goedgekeurd. Vooruitlopend op de uitvoering in 2024 zijn al een aantal voorlopige wijzigingen in werking getreden. Twee van de drie lijnmanagers, het hoofd Collecties en het hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid, en een projectleider Tentoonstellingen zijn na hun vertrek niet vervangen en ook in 2024 zullen contracten eindigen zonder vervanging. Het managementteam (MT) bestaat voortaan uit vijf in plaats van zeven leden. De directeur-bestuurder vervult voortaan ook de functie van hoofd Collecties en de teams van de afdeling Faciliteiten & Gastvrijheid komen terecht in de herschikte afdelingen Bedrijfsvoering (voorheen enkel Finance & Control), Publiek & Presentaties en Relaties & Fondsen (voorheen deel van de afdeling Directie). Verloop in andere functies wordt vooralsnog wel vervangen om voldoende uitvoerende capaciteit te houden. Om kosten te beheersen zijn in de teams Beveiliging en Receptie & Office Management meer medewerkers in dienst gekomen in plaats van dure inhuur. Taakstellende materiële bezuinigingen vormen een uitdaging en werden nauwgezet opgevolgd.

## 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 in 2023 als volgt gerealiseerd:

	Provincie Fryslân	BIS regionale musea	realisatie 2023
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	106.067
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.277
websitebezoek (FM + FVM)	150.000		360.000
collectie registratie	95%		99,5%
collectie met beeld online	60%	80%	94,4%
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.959
eigen inkomsten	>25%		87%
liquiditeit	2		2,66
solvabiliteit	25%		38%

### 3.2.3 STRATEGIE

De strategische doelstellingen voor 2021-2024 zijn in 2023 als volgt in acties omgezet:

#### 1. Nationale culturele attractie

Ruim 70.000 bezoekers kwamen speciaal voor het Fries Museum naar Fryslân. VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR werd door de vakjury van *Museumtijdschrift* geselecteerd als 1 van de 10 beste tentoonstellingen van 2022. Er was veel nationale aandacht voor Kinke Kooi, de winnaar van de GERRIT BENNERprijs 2023. Al onze aankopen hedendaagse kunst zijn waardevolle toevoegingen aan de Kolleksje Fryslân en de Collectie Nederland.

#### 2. Verbinding Friezen en hun wortels

We hebben in september het 10-jarige nieuwe Fries Museum met bescheiden middelen zo uitbundig mogelijk gevierd. Het Fries Museum bereikte in 2023 18.400 kinderen, waaronder 13.204 Friese kinderen in schoolverband. Bezoek voor alle kinderen tot 18 jaar (buiten schoolverband) is in het Fries Museum altijd gratis. Er namen 14.488 mensen, veelal uit de regio, deel aan activiteiten, bijvoorbeeld tijdens de viering van 10 jaar Nieuwe Fries Museum, de Friese Museumnacht of de Coole Kids Nacht. Het hele jaar door waren de presentaties van maatschappelijke partners uit Fryslân in de museumhal gratis toegankelijk. 1.959 voorwerpen uit de collectie van het Fries Museum waren elders zichtbaar, op meer dan 100 plekken in Fryslân. Met de toekenning van € 1.000.000 van de VriendenLoterij is het zeker dat we in 2024-2026 het project FRIES MUSEUM OP PAAD kunnen uitvoeren en ons met nog meer Friezen kunnen verbinden. In 2023 vonden alvast twee geslaagde pilots plaats in Hantum en Mildam.

#### 3. Balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap

We hebben met Windpark Fryslân een waardevolle sponsor gevonden. Samen werken we aan een duurzame toekomst. Door fors gestegen lasten en achterblijvende inkomsten van overheden, fondsen en publiek werd het resultaat in 2023 echter negatief beïnvloed. We hebben er voor gekozen om in te grijpen voordat we liquiditeitsproblemen hebben. Daardoor blijft het Fries Museum financieel gezond. We hebben dankzij een forse bezuiniging en een wijziging van de organisatie zonder gedwongen ontslagen een nieuwe basis met zwarte cijfers vanaf 2025, op voorwaarde dat de Provincie Fryslân na 2025 de basissubsidie handhaaft en met de indexering van de subsidie de inflatie compenseert.

### 3.2.4 KERNACTIVITEIT: PUBLIEKSTAAK

#### 3.2.4.1 Tentoonstellingen

Nog tot en met 7 mei 2023 was de grote tentoonstelling over de middeleeuwen te zien: VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR, DE MIDDELEEUWEN IN HET NOORDEN. NRC waardeerde de tentoonstelling met vier sterren en ook *De Telegraaf*

sprak lovend. De tentoonstelling werd goed bezocht door geschiedenisliefhebbers en trok opvallend veel Friezen. VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR is uitgeroepen tot een van de tien beste tentoonstellingen van heel 2023.

De tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP opende 17 juni en wordt door bezoekers met maar liefst een 9 beoordeeld. We verlengen deze publieksfavoriet tot en met 7 juli 2024. In de tentoonstelling maakt de bezoeker kennis met de Friese kunstenaar Christoffel Bisschop – in zijn eigen tijd vergeleken met meesters als Vermeer en Rembrandt – en zijn Engelse echtgenote Kate. Samen vormden zij hét powerkoppel van de 19<sup>de</sup> eeuw.

Op 6 mei opende de fototentoonstelling FRYSLÂN VAN BOVEN. Op historische en nieuwe luchtfoto's 'lees' je het landschap van bovenaf en ontdek je op welke manieren tijd en mens deze provincie de afgelopen eeuwen hebben getekend. In het Fries Verzetsmuseum wordt in de presentatie DE TERRORIST het verhaal verteld achter het gelijknamige vakantiehuis op Ameland, waar nabestaanden van verzetsslachtoffers na de oorlog even aan hun zorgen konden ontsnappen. We publiceerden daarbij een krant met interviews met gasten of hun nakomelingen.

In de grote hedendaagse kunsttentoonstelling SEEDS OF MEMORY, geopend op 15 april, verbeeldde kunstenaars herinneringen en geschiedenissen die mogelijk hebben plaatsgevonden of verzonnen zijn, en herstructureerden feiten tot een nieuw verhaal. Daarnaast waren twee kleinere solotentoonstellingen te zien, die konden rekenen op veel pers aandacht. Het werk van KATJA NOVITSKOVA (Estland, 1984) draait om de relatie tussen ecologie en technologie, tussen de natuurlijke wereld en de digitale wereld. Kinke Kooi (Leeuwarden, 1961) won dit jaar de GERRIT BENNERprijs, als bijzondere waardering voor haar oeuvre. Al ruim veertig jaar tekent Kooi datgene wat wringt. In weelderige tekeningen en schilderijen onderzoekt ze haar eigen ongemak en duikt ze zowel in 'beschamende' zaken als vetkwabben en menstruatie, als in abstractere onderwerpen als 'het dictaat van de goede smaak'. Op 9 december opende de intieme, vaste expositie DE LEVENS VAN MATA HARI, over de vele kanten van het leven van deze beroemde Friezin. Tijdens de opening van de presentatie bood het museum een inhoudelijk verdiepingsprogramma aan, waarin experts met elkaar in gesprek gingen over Mata Hari in de context van haar tijd.

Nieuwe tentoonstellingen in 2023:

1. DE TERRORIST, 18 februari 2023 t/m maart 2026
2. SEEDS OF MEMORY, 15 april 2023 t/m 17 maart 2024
3. KATJA NOVITSKOVA, 15 april 2023 t/m 1 oktober 2023
4. FRYSLÂN VAN BOVEN, 6 mei 2023 t/m voorjaar 2025
5. CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP, 17 juni 2023 t/m 7 juli 2024
6. KINKE KOOI, 28 oktober 2023 t/m 31 maart 2024
7. DE LEVENS VAN MATA HARI, 9 december t/m 2028
8. Presentatie n.a.v. KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP in het Medisch Centrum Leeuwarden

#### 3.2.4.2 Museum online

##### Websitebezoek

De websites van het Fries Museum werden in 2023 ruim 360.000 keer bezocht. Het grootste deel, 58%, vond ons via zoekmachines en 27% kwam direct op onze site. We zijn er trots op dat 13% werd doorverwezen via een andere site, de nieuwsbrief of via social media. Dit geeft aan dat onze contentstrategie werkt. Facebook is hierin het effectiefst: 83% klikte door via dit kanaal. We adverteren ook via Google, 4% vond ons op deze manier. 86% van de online bezoekers komt uit Nederland. De site werd verder vooral bezocht vanuit Ierland, Duitsland, België, de Verenigde Staten en Engeland. De site van het Verzetsmuseum werd 14.000 keer bezocht. Na de homepage was de pagina over Christoffel & Kate Bisschop het populairst. Deze werd bijna 60.000 keer bezocht. Vrijheid, Vetes, Vagevuur volgde daarna met 31.000 bezoeken. De activiteitenpagina was ook in trek met 24.000 bezoeken. In de top 10 staan verder de pagina over entreprijzen en de tentoonstellingspagina's over Seeds of Memory en Katja Novitskova. Opvallend is dat ook de Thuis doen pagina in de top 10 staat. Hier zijn online producten van het museum te vinden, zoals de online tentoonstellingen en de podcasts. In 2023 is deze verzameling aangevuld met:

##### Podcast Kate Bisschop

In een podcast over Kate Bisschop bespreken Hedy d'Ancona, Hanna Klarenbeek (kunsthistorica en conservator bij Paleis het Loo) en Anne-Marie Segeren (junior conservator oude kunst in het Fries Museum) wie deze Engelse kunstenaar was en wat typerend is voor haar werk en persoon. Hoe heeft Kate zich als kunstenaar kunnen ontwikkelen, waarmee kreeg ze als schilder voet aan de grond in Nederland en hoe verhoudt ze zich tot haar tijdgenoten? Ook wordt in de podcast besproken hoe het vrouwelijke kunstenaars vandaag de dag vergaat en of er nog altijd sprake is van een kloof in aandacht voor hun werk ten opzichte van hun mannelijke collega's.

##### Videoserie en uitgelichte verhalen Christoffel & Kate Bisschop

In verschillende filmpjes lichten we onderwerpen uit de tentoonstelling en het bijbehorende boek Christoffel & Kate Bisschop: Verlangen naar vroeger uit. Ook kan de verdiepingszoeker hier terecht voor nog meer voorwerpen, schilderijen en verhalen.

### *De Rebelse Lusthof*

We ontwikkelden een interactieve afbeelding van het wandtapijt De Rebelse Lusthof van Mercedes Azpillicueta. De bezoeker kan klikken op talrijke facetten uit de afbeelding en zo meer te weten komen over de individuele verhalen die Azpillicueta in haar werk verweefde.

### *Artist talks*

Wanneer we samenwerken met hedendaagse kunstenaars, streven we altijd naar het maken van een videoportret. De pagina met Artist Talks is in 2023 uitgebreid met een video van Kinke Kooi en Katja Novitskova.

### *Objecten en verhalen*

De pagina met objecten en verhalen wordt goed bezocht en regelmatig aangevuld. In 2023 voegden we bijvoorbeeld het portret van Kate Bisschop toe.

### **Nieuwsbrief**

We versturen onze nieuwsbrief (21 stuks in 2023) naar meer dan 10.000 leden. Het percentage dat de nieuwsbrief opent is met 50% opvallend hoog, want het gemiddelde ligt tussen 20% en 30%. De nieuwsbrief over het tienjarig bestaan en de Museumnacht werd het best gelezen: 58% van de leden opende deze. We versturen nieuwsbrieven over onze tentoonstellingen en activiteiten, maar ook over bijzondere collectiestukken en -verhalen. Naar specifieke groepen (bijvoorbeeld bezoekers van activiteiten of tentoonstellingsopeningen) sturen we bovendien nieuwsbrieven op maat.

### **Social media**

Op Facebook heeft het Fries Museum ruim 32.000 fans en op Instagram heeft het museum ruim 11.000 volgers. Dit zijn voornamelijk vrouwen (70%). Op Facebook is 30% 65 jaar of ouder en bijna de helft is tussen de 45 en 65 jaar oud. 23% is jonger dan dat. Op Instagram ligt de gemiddelde leeftijd wat jonger. Slechts 13% is 65 jaar of ouder en 44% is jonger dan 45.

We bereikten met onze berichten in 2023 766.000 mensen op Facebook en 123.000 op Instagram. De populairste berichten zijn vaak gesponsord, zoals de trailer van Bisschop of Vrijheid, Vetes, Vagevuur. De berichten over het tienjarig bestaan en de Museumnacht hadden ook een groot bereik.

De meeste vind-ik-leuks kregen we op Facebook voor een bericht over het tienjarig bestaan (1,1 duizend likes), gevolgd door ons felicitatiebericht aan het Eise Eisingaplanetarium (767 likes), het schilderij van Willem Bartel van der Kooi dat we deelden in het kader van Wereld Borstvoedingsdag (628 likes), een bericht over onze dementierondleidingen (447 likes) en een post over het in 2019 in opdracht van het museum gebouwde Vikingschip dat ging varen (444 likes).

Op Instagram was de post over Museumnacht met 447 likes het populairst, gevolgd door de oproep voor voorwerpen voor de tentoonstelling van Sema Bekirovic (395 likes). De post over de Waag in Leeuwarden kreeg 365 likes, de Bisschop ontwerpen van studenten kregen 338 likes en ons Barbie inhaakfilmpje kreeg 336 likes.

#### **3.2.4.3 Educatie**

Onze educatiemedewerkers geven samen met een groep professionele museumdocenten (zzp'ers) vorm en uitvoering aan onze onderwijsprogramma's. Dit is een belangrijk middel om jonge Friezen in contact te brengen met hun erfgoed en te inspireren met kunstuitingen. Een bezoek aan het Fries Museum zorgt ervoor dat kinderen en jongeren zichzelf en/of de wereld om hen heen met andere ogen gaan bekijken en draagt bij aan hun cultureel zelfbewustzijn. Wij ontwikkelen onze producten dialooggericht – ze sluiten aan bij de belevingswereld van leerlingen en voldoen aan de eisen die het onderwijs stelt (kerndoelen en eindtermen). Daarom ontwikkelen we ze in nauwe samenwerking met het veld, zoals sinds 2012 binnen Kultuureducatie met Kwaliteit (KEK) met instellingen en cultuurcoaches van het Kunstmenu en partnerscholen – de Albertine Agnesschool bijvoorbeeld, die ons sinds 2015 onze kinderdirectie levert. We sluiten aan op vakken als Fries, burgerschap en de leergebieden wereldoriëntatie en kunstzinnige oriëntatie, en met het Fries Verzetsmuseum verzorgen we WO II-educatie.

In 2023 brachten via onze onderwijsprogramma's 14.277 kinderen en jongeren een bezoek aan het museum of ontvingen een gastles op school. 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:

- De op maat gemaakte onderwijsprogramma's voor primair en voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs bij de tentoonstellingen KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP en SEEDS OF MEMORY werden vol lof ontvangen en raakten zelfs uitverkocht. Leerlingen en studenten werden dit jaar uitgedaagd om net als het echtpaar Bisschop verleden, heden en toekomst te 'mixen en matchen' of om feit en fictie te verenigen in een

nieuw verhaal, zoals de kunstenaars in SEEDS OF MEMORY gedaan hebben. Bij beide programma's was het mogelijk na het museumbezoek een beeldend programma in het atelierprogramma te volgen.

- Speciaal voor de tentoonstelling KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP maakten studenten van de opleiding Fashion Design van Firda verschillende kledingontwerpen als hedendaagse knipoog naar Hindelooper streekdracht. De kostuums zijn te zien en aan te passen in de tentoonstelling, waar bezoekers de mogelijkheid hebben zichzelf in de kleding te fotograferen. Alle studenten die meewerkten, worden met naam en toenaam per kledingstuk genoemd en in de tentoonstelling is een 'making of' te zien die bezoekers een fijn inkijkje geeft in zowel het ontwerpproces van de vierdejaarsstudenten als van de uitvoering door de eerste- en tweedejaarsstudenten. Een mooi podium voor de gedane arbeid.
- Het samenwerken met onderwijspartners leidt zo ieder jaar weer tot verrassende ontmoetingen en producten. Met de docentenopleidingen Theater, Beeldende Kunst en Vormgeving en Geschiedenis van NHL Stenden Hogeschool hebben we jaarlijks terugkerende programma's waarin toekomstige studenten alvast kunnen proeven van de rol die een museum in het onderwijs kan hebben. Zo hebben we al in een vroeg stadium van hun vakopleidingen de kans hen tot ambassadeurs voor het leven te maken. Nog zo'n voorbeeld van een bijzondere samenwerking is het voor het derde jaar op rij georganiseerde project Atelier Connect: 7 maandagen achtereen ontvingen we een groep leerlingen met een bijzondere ondersteuningsbehoefte, waarvan de meerderheid met ASS gediagnosticeerd is, vanuit het Matrix Lyceum in Drachten, onderdeel van OSG Singelland. De leerlingen kregen een programma op maat bij de tentoonstelling SEEDS OF MEMORY. Bij elk bezoek stond een andere kunstenaar centraal en werd na het op zaal onderzoeken van het werk een beeldende workshop in het atelier verzorgd. Studenten van de opleiding Vaktherapie van NHL Stenden Hogeschool monitoren alle sociale processen, waardoor we bijvoorbeeld ontdekken of en in hoeverre een op maat programma met een grote creatieve component kan helpen om de communicatieve vaardigheden van deze leerlingen te vergroten. Een ogenschijnlijk onbelangrijk – maar voor het slagen van een reeks bezoeken voor deze leerlingen cruciaal – onderdeel was het vervoer: dat was georganiseerd met de VIP-bus van een zakelijk partner van het museum, die op deze manier een mooie ondersteuning biedt waar nodig.
- De tentoonstelling SEEDS OF MEMORY vormde voor heel diverse onderwijsgroepen een dankbare bron voor bijzondere onderwijsprojecten, van teams MBO-burgerschapdocenten die kijkstrategieën als VTS (visual thinking strategies) oefenen en inzetten voor burgerschap, ISK-leerlingen (internationale schakelklas) uit Sneek in het kader van taalverwerving en culturele uitwisseling, een masterstudent kunsteducatie die dansworkshops organiseert, tot studenten docent Theater die experimenteerden met theatrale interventies voor verschillende doelgroepen.
- De eerdergenoemde VIP-bus, waarin een klas van maximaal 25 leerlingen kan worden vervoerd door een enthousiaste vrijwillige chauffeur, werd ook ingezet bij de groep 5/6 leerlingen van school De Tarrissing uit Rinsemageest, die als VIP gasten de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR bezochten, waarin ze oog in oog stonden met schatten uit hun eigen omgeving, zoals de muntschat van Klooster Klaarkamp.

Ook met culturele partners werken we graag en veelvuldig samen, zoals met Kunstkade: afgelopen jaar zetten we twee zogenaamde proeftuinen op met voortgezet onderwijs scholen en culturele partners: Meysam van DC058 onderzocht met leerlingen van het Stedelijk Gymnasium Leeuwarden in het Fries Verzetsmuseum via dans de betekenis van vrijheid. Leerlingen van ISK Leeuwarden brachten een bezoek aan SEEDS OF MEMORY in combinatie met een workshop rap of dans. Taalverwerving en culturele uitwisseling gingen hand in hand.

De speciale terugkomkaartjes voor het onderwijs zorgen voor binding met een doelgroep die we normaal niet snel over de drempel zouden krijgen: veel leerlingen komen na hun schoolbezoek nog een keer terug met bijvoorbeeld hun ouders. Meer dan de helft daarvan bezoekt voor het eerst ons museum.

Tot ons grote genoegen en die van de deelnemers konden we op 19 januari 2023 voor het eerst sinds de jaren met Covid-19 beperkingen weer een onderwijsavond organiseren, ditmaal in combinatie met een onderwijsmiddag in het Prinsessehof die door een deel van de avondbezoekers ook werd bezocht. De opzet van een verrassingstour langs verschillende tentoonstellingen, onderwijsprogramma's en partnerprogramma's en leidde tot zeer positieve reacties van de 135 deelnemers. Partners waren onder andere Slieker Film, Tresoar, HCL, Firda, NHL Stenden Hogeschool, Kunstkade en Keunstwurk.

Voor het Fries Verzetsmuseum ontwikkelden we voor PO bovenbouw en VO onderbouw het nieuwe onderwijsprogramma Oorlogsverhalen, aansluitend bij de presentatie DE TERRORIST. In dit onderwijsprogramma gaan leerlingen als onderzoeksjournalist aan de slag en na hun bezoek gaan ze met De Courant naar huis, waarmee ze thuis hun bezoek aan het FVM kunnen bespreken. Dit programma leverde veel positieve reacties op.

In 2023 zijn we ook gestart met het ontwikkelen van het debatprogramma Weet wat je zegt! Dit project biedt een speelse training in burgerschaps- en identiteitsvorming. In het tweedelige project verdiepen leerlingen zich in maatschappelijke thema's zoals gelijkheid, vrijheid en religie. Leerlingen leren de kneepjes van het debatteren, maken op een andere manier kennis met de collectie van Fries Verzetsmuseum én leren met een open blik naar de wereld te kijken door zich te verplaatsen in andere perspectieven. Het project Weet wat je zegt is onderdeel van en vervolg op het landelijk educatieproject Feest! Weet wat je viert, een initiatief van Museum het Catharijneconvent.



#### 3.2.4.4 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 grote regelmaat activiteiten voor doelgroepen die normaal niet snel een museum bezoeken. In 2023 hebben we nog sterker ingezet op het verlagen van de drempel, om het museum (en zijn collectie) toegankelijk te maken voor alle doelgroepen.

Het dementieprogramma Verlangen naar vroeger, verbonden met de tentoonstelling KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP, kon op een overweldigende belangstelling rekenen. Ook zagen we een sterke toename van groepen die het museum bezoeken via onze partner VluchtelingenWerk, we ontvangen nu ruim twee groepen per maand. Het museum is nauw aangesloten bij het project rond Leeuwarden Oost van de gemeente, waarbij twintig jaar lang gewerkt wordt aan de leefbaarheid in de wijken. We gingen een nieuwe samenwerking aan met een docent Nederlandse Gebarentaal, om zo passend mogelijke rondleidingen te kunnen aanbieden. Dit jaar zagen we ook een toename van het aantal privé rondleidingen; steeds meer particuliere groepen weten ons hiervoor te vinden.

Ook voor kinderen boden we in 2023 tal van laagdrempelige activiteiten aan, zoals gratis kinderworkshops in vakanties en op zondagen (kinderen hebben altijd gratis toegang tot het museum). Bijzonder leuk was opnieuw de gratis Coole Kidsnacht, toen het hele museum in een feestelijk festivalterrein veranderde. Met verschillende activiteiten zoals een vossenjacht werd het museum een spannende belevenis voor de hele familie. Tijdens de MuseumJeugdColleges konden kinderen in vier colleges, in samenwerking met Natuurmuseum Fryslân en dbieb Leeuwarden (bibliotheek), alles leren over de wereld van fake news en deepfakes.

Het museum trok dit jaar opvallend veel jongvolwassenen tijdens de uitverkochte Museumnacht (845 bezoekers), met een geur-bar, speciale speedtours en performances van Michelle Samba en Bert Scholten en Amonia Caramel. Samen met Kunstinitiatief VHDG organiseerde het museum bovendien een kunstmanifestatie-voor-1-nacht. Voor deze manifestatie schreven de organisaties een open call uit voor bevlogen kunstenaars uit verschillende disciplines die wonen en/of werken in Friesland. Een jury selecteerde Heleen Haijtema, Annemarie Lindeboom en Caya Emmelkamp als winnaars.

De gratis publieksopeningen van tentoonstellingen trekken telkens weer een gemêleerd publiek. De opening van kleinere presentaties verbonden we met een inhoudelijk programma. Bij Fryslân van Boven nodigden we sprekers uit voor een minicongres over het Friese landschap. Voor DE TERRORIST organiseerden we een bijzondere, intieme reünie van en kennismaking met mensen die ooit op vakantie waren geweest in het vakantiehuis. De opening van DE LEVENS VAN MATA HARI ging gepaard met een verdiepingsprogramma, waarin experts met elkaar in gesprek gingen over Mata Hari in de context van haar tijd. Door deze programma's gaan we de verbinding aan gaan met Friezen en kunnen we de relevantie van de tentoonstellingen laten zien. 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 Tresoor.

Het tienjarig jubileum van het nieuwe museumgebouw werd uitgebreid gevierd met een weekend bomvol gratis toegankelijke activiteiten, zoals speedtours en workshops. Het museum maakte een aftermovie en haalde samen met bezoekers herinneringen op, door hun museumverhalen te verzamelen.

#### FRIES MUSEUM OP PAAD

Het Fries Museum gaat *op paad!* Met een sfeervol gestylde 'kunstfoodtruck' zullen we vanaf najaar 2024 de provincie intrekken en collectiestukken uit de schatkamer van Friesland naar iedereen brengen die nog nooit in het museum is geweest. We nemen dan telkens wisselende kunstschaten mee, wakkeren het gesprek aan en organiseren verspreid over de hele provincie activiteiten. In 2023 zijn belangrijke stappen gezet naar de realisatie. De VriendenLoterij heeft maar liefst € 1.000.000 beschikbaar gesteld om dit project te realiseren. Er is een ervaren projectleider aangetrokken en op twee locaties een pilot gedraaid om te kijken hoe de bezoekers reageren op onze komst. In mei streek het museum neer in Hantum, waar we een speciaal programma organiseerden voor kinderen. In oktober werd een bezoek gebracht aan Mildam. Ook daar waren de reacties zeer positief. Ruim tachtig bezoekers kwamen af op de meegebrachte kletsies en de inhoudelijke lezing werd door zo'n vijftig inwoners bezocht. Omrop Fryslân maakte een leuke reportages van het bezoek.

#### 3.2.4.5 Marketing en communicatie

Het meest effectieve marketingmiddel voor het museum is het genereren van pers aandacht. Uit onderzoek blijkt dat ruim de helft van de bezoekers ons bezoekt omdat ze een artikel gelezen hebben of een item hebben gehoord of gezien via radio of televisie. In onze marketingcampagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We verstuurden in 2023 46 persberichten die opvallend goed geopend werden (40%). Onze uitgebreide lijst met perscontacten wordt hiervoor

goed onderhouden. Er werden vorig jaar meer dan 1.000 veelal positieve artikelen geschreven over het museum, met een gezamenlijke advertentiewaarde van ruim € 3.000.000.

Voor de grote tentoonstelling KATE & CHRISTOFFEL BISCHOP lanceerden we een uitgebreide campagne, met een tv- en radiospotje, advertenties in de grote kranten en relevante bladen, acties met partners en een gerichte online campagne. De tentoonstelling werd lovend besproken door de pers. Zo noemde dagblad *Trouw* het een "overweldigende tentoonstelling" en gaf vier sterren. Voor het NPO-programma Nu te zien bezocht Marc de Beyer, directeur van het Teylers Museum, de tentoonstelling.

Voor onze hedendaagse kunsttentoonstellingen kiezen we voor specifieke marketingstrategie gericht op hedendaagse kunstliefhebbers. We adverteren in bladen als *See all this* en op social media. Maar ook hier is pers aandacht het belangrijkste middel. Naast aandacht voor de grote hedendaagse kunsttentoonstelling SEEDS OF MEMORY konden ook de twee kleinere solotentoonstellingen rekenen op veel pers aandacht: KATJA NOVITSKOVA en KINKE KOOI. Kinke Kooi won dit jaar de GERRIT BENNERprijs, als bijzondere waardering voor haar oeuvre. NRC interviewde beide kunstenaars uitgebreid en *Trouw* gaf vier sterren aan Kinke Kooi: 'De gedetailleerde tekeningen van Kinke Kooi werden lang nauwelijks serieus genomen in de kunstwereld. Onterecht, toont een solotentoonstelling in Leeuwarden.' Bart Rutten, directeur van Centraal Museum, kwam langs voor het NPO-programma Nu te zien om de bijzondere werken van dichtbij te bekijken.

Voor de promotie van onze tentoonstellingen gaan we samenwerkingen aan met diverse partners, zoals Arcadia, Merk Fryslân en Gemeente Leeuwarden. Deze partijen nemen het Fries Museum mee in hun uitingen en ondersteunen ons waar mogelijk. Met hotels in de regio wordt samengewerkt door middel van arrangementen en kortingsacties. Zo ontwikkelden we samen met Westcord Hotels een Winters Arrangement in december. Samenwerking vindt ook plaats met winkeliers in Leeuwarden, die de tentoonstelling zichtbaar laten terugkomen in hun etalages en ons promotiemateriaal aanbieden.

#### 3.2.4.6 Maatschappelijke betekenis

Het doet ons deugd dat we in 2023 een nog grotere rol hebben kunnen vervullen voor kwetsbare groepen in de samenleving. We streven ernaar om zo toegankelijk mogelijk te zijn voor alle bezoekers. Voor bezoekers met een beperking hebben we een aanbod op maat. Ons dementieprogramma hebben we bijvoorbeeld verder kunnen uitbreiden. Verzorgingstehuizen kunnen gratis een exclusief dementieprogramma boeken. Bezoekers worden op maandag, als het museum voor overig publiek gesloten is, warm verwelkomd en door gespecialiseerde dementieguides meegenomen door de tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP, waar de zintuigen geprikkeld worden om herinneringen aan vroeger op te wekken. Zo worden er oud-Hollandse liedjes gezongen en kunnen bezoekers de zeegeur opsnuiven en proeven van ouderwetse lekkernijen. Met speciale gesprekstechnieken wordt het gesprek op gang gebracht en herinneringen aan vroeger met elkaar gedeeld. Ook zagen we een sterke toename van groepen die het museum bezoeken via onze partner VluchtelingenWerk.

Samen met organisaties zoals de MuseumPlusBus en Arriva en samen met een zakelijke partner konden we vervoer naar het museum aanbieden aan kwetsbare groepen die niet zelfstandig kunnen reizen. Om ook bezoekers met een kleine portemonnee een museale ervaring te kunnen bieden, organiseren we verschillende gratis presentaties en bezoekmomenten, zoals de presentaties in het Medisch Centrum Leeuwarden en in onze eigen museumhal en onze vrij toegankelijke publieksopeningen. Voor kinderen tot 18 jaar is het museumbezoek volledig gratis en via onze onderwijsprogramma's bieden we alle kinderen in Leeuwarden een terugkomkaartje aan, om herhaalbezoek samen met hun ouders te stimuleren.

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 heeft deelgenomen aan het programma en werkt aan het resultaat, namelijk een museum waarvan publiek, partners, personeel en programma een goede afspiegeling van de samenleving vormt.

We dragen bij aan het maatschappelijke debat met tal van activiteiten die aansluiten bij de (hedendaagse) tentoonstellingen en belangrijke thema's agenderen, zoals identiteit, landschap, kolonialisme en de positie van de vrouw in de samenleving.

#### 3.2.4.7 Economische betekenis

Naast de maatschappelijke en culturele impact, zorgde het museum ook voor significante economische effecten. Ruim 70.000 mensen kwamen dit jaar speciaal voor het Fries Museum naar Friesland. Een deel van hen bleef 1 of meerdere nachten slapen, wat meer dan 20.000 overnachtingen in Friesland opleverde. Ze gaven in totaal zo'n € 7.000.000 uit aan eten, drinken, winkelen en andere activiteiten.

## 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 2023. Speerpunt was in 2023 opnieuw het beter beschikbaar maken van de collectie, zowel voor collectiemobiliteit als digitaal. Veel instellingen, onderzoekers en geïnteresseerden hebben in 2023 gebruik gemaakt van de mogelijkheden die het Fries Museum hen biedt.

Ons collectiebeleid is voor het grootste deel 'programmagestuurd', dat wil zeggen dat de inspanningen op het vlak van de collectie ten dienste (moeten) staan van het publieksprogramma van het museum. Die verbondenheid met en afhankelijkheid van het publieksprogramma komt omdat middelen voor programma-onafhankelijke inspanningen in de basis ontbreken. De versobering van het publieksprogramma in 2023 betekende ook een versobering van het collectiebeleid. Door het wegvallen van twee A-tentoonstellingen in 2023 en 2024 waren er bijvoorbeeld twee restauratieprogramma's minder mogelijk. De wijziging van de organisatie leidde bovendien tot het wegvallen van de functie van hoofd Collecties na de pensionering van Jos Taekema, die de functie van 2017 tot en met oktober 2023 met verve uitoefende. Vanaf november 2023 is de directeur-bestuurder ook het hoofd Collecties en daarmee ook de vertegenwoordiger van de afdeling Collecties in het MT, en de leidinggevende van alle zes conservatoren en de teamleider Behoud, Beheer & Kennismanagement.

### 3.2.5.2 Collectievorming en onderzoek

In 2023 heeft het Fries Museum 25 voorwerpen toegevoegd aan de Kolleksje Fryslân: 14 aankopen en 11 schenking.

Enkele in het oog springende toevoegingen:

- In september 1860 stuurde Christoffel Bisschop *Zondag te Hindeloopen*, het eerste schilderij met zijn nieuw gevonden onderwerp, naar de Tentoonstelling van Levende Meesters in Amsterdam. Het werk toont een typisch Hindelooper interieur waarin twee vrouwen in Hindelooper kleding een grote bijbel bestuderen. Christoffels inzending was een daverend succes. Het werk werd door de tentoonstellingsjury met goud bekroond en kreeg een plek in de gerenommeerde kunstverzameling van Jacob de Vos Jacobsz. In het tijdschrift *Aurora* werd een prent van het schilderij opgenomen. In de collectie van het Fries Museum was deze prent al opgenomen, waardoor bekend was hoe *Zondag te Hindeloopen* er uit zag. Toen het originele schilderij in de lente van 2023 onverwachts op een Amerikaanse veiling tevoorschijn kwam, was de beslissing snel genomen om te proberen het te verwerven, wat ook lukte. Na het transport en een beperkte conservering kon *Zondag te Hindeloopen* nog op de valreep worden opgenomen in de publicatie én in de tentoonstelling.
- Voor het Fries Verzetsmuseum zijn de werkstukken van Neeltje Landman (1925-2015) verworven. Het gaat om een serie van een dertigtal werkstukken en bijbehorend lesmateriaal, ca. 1942 gemaakt door Neeltje Landman uit Kolderwolde voor haar opleiding op de R.K. Modevakschool in Bakhuizen. Het gaat voornamelijk om sjablonen voor kleding. Het bijzondere aan de werkstukken is dat ze zijn gemaakt van dun vloeipapier in plaats van textiel, door een nijpend tekort aan materiaal tijdens de Tweede Wereldoorlog. Het heeft Neeltje Landman er niet van weerhouden om haar vaardigheden te laten zien aan haar onderwijzeressen. De collectie bevat prachtige kledingstukken, zoals een plooirok, kinderhoedje en verschillende jurkjes. Opmerkingen en beoordelingen zijn nog terug te lezen op de werkstukken. Wat de collectie van toegevoegde waarde maakt, is het aanvullende documentatiemateriaal: schriften (met daarin lesstof over de materialen) en foto's. De collectie is goed te gebruiken om schaarste en dagelijks leven in toekomstige tentoonstellingen weer te geven.

Alle aankopen hedendaagse kunst zijn opgenomen als bijlage 3 van deze jaarstukken.

Programmagestuurd onderzoek levert voortdurend 'aanwinsten uit eigen collectie' op. In 2023 is het onderzoek ter voorbereiding van de tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP afgerond. Er ging veel aandacht naar hoe het echtpaar zelf aan de meer dan 2500 voorwerpen was gekomen, kennis die er tot nu toe niet was.

Voor 2024 gaat het om onderzoek naar 250 jaar trouwjurken in Nederland voor de tentoonstelling JA, IK WIL door Eveline Holsappel, conservator Toegepaste Kunsten & Textiel, voor 2025 naar de luchtoorlog boven de Noord-Nederland door Marre Faber-Sloots, conservator Fries Verzetsmuseum, en naar de 17<sup>de</sup>-eeuwse schilder Wybrand de Geest door Marlies Stoter, conservator Oude Kunst, en voor 2026 naar de 19<sup>de</sup>-eeuwse schilder Willem Bartel van der Kool door Anne-Marie Segeren, junior conservator Oude Kunst.

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) kende aan het Fries Museum maar liefst twee van de zeventien nationale museumbeurzen toe. Dr. Diana Spiekhout, conservator Terpentijd & Middeleeuwen, leidt onderzoek naar Friese wapens in de Vroege Middeleeuwen (400-700), ter voorbereiding van de tentoonstelling REDBAD, onder voorbehoud van Europese financiering gepland voor najaar 2026. Judith Spijksma, conservator Moderne & Hedendaagse Kunst,

kon dankzij de onderzoeksbeurs een junior conservator aantrekken voor onderzoek naar identiteit en ruimte in onze collectie hedendaagse kunst. De resultaten worden verwerkt in de collectiepresentatie HEEM in 2024. Beide onderzoekstrajecten vinden plaats in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen.

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 ergoedwaarde 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.

Eind 2023 bestaat de collectie uit 218.741 onderdelen van 136.631 voorwerpen of ensembles, waarvan 7.464 voorwerpen van het Fries Verzetsmuseum. De onderdelen nemen 160.550 standplaatsen in.

### 3.2.5.3 Behoud & beheer

Het team Behoud, Beheer & Kennismanagement zorgde voor de inzet van de collectie ten behoeve van de eigen tentoonstellingen, uitgaande bruiklenen en het beheer van de collectie in de vaste presentaties en op depot. In het depot worden de voorbereidingen getroffen om het gebruik van voorwerpen mogelijk te maken en nieuwe voorwerpen onder te brengen. Een schoon en opgeruimd depot is daarvoor erg belangrijk en dat vraagt voortdurende aandacht. In 2023 zijn de knelpunten met betrekking tot beschikbare ruimte in het depot beter in beeld gebracht. Vanuit het depot worden voorwerpen ter beschikking gesteld aan interne gebruikers zoals conservatoren en aan externe gebruikers als onderzoekers en bruikleenemers. Geregistreerde kennis over de fysieke toestand van voorwerpen is daarvoor belangrijk. In 2023 is de conditierapportage van alle gebruikte voorwerpen steviger verankerd in de reguliere werkzaamheden. Deze gedetailleerde inspectie van voorwerpen zorgt ervoor dat voorwerpen voor en na gebruik worden gecontroleerd op eventuele schade. Daardoor groeit de kennis rondom de bruikbaarheid in de toekomst en neemt ook andere kennis per voorwerp, zoals afmetingen, gewicht, materiaal en constructie, toe.

De meeste inzet van de collectiemedewerkers gaat naar de inrichting en uitruiming van de eigen tentoonstellingen. In 2023 waren zij op die manier betrokken bij 15 verschillende tentoonstellingen in het Fries Museum, waarbij meer dan 1000 voorwerpen zijn gebruikt. De voorbereiding en inrichting van de tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP had daarin een bijzonder groot aandeel. Voorbereidende werkzaamheden zoals fotografie, conditierapportages, begeleiding bij restauraties, conserverende werkzaamheden en de inrichtingen waren meer tijdrovend dan vooraf was bedacht. De Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting steunde maar liefst tweemaal grote restauratieprojecten voor deze tentoonstelling. De hoge publiekswaardering maakt die inspanningen de moeite waard.

### 3.2.5.4 Collectiemobiliteit

Het Fries Museum heeft ruimhartig beleid om andere instellingen in Fryslân en erbuiten gebruik te laten maken van voorwerpen die het Fries Museum beheert. Dat ruimhartige bruikleenbeleid wordt sinds 2021 gefinancierd vanuit de rijkssubsidie, want in de provinciale basis ontbreken de middelen om voldoende medewerkers te hebben (registrar, collectiemedewerkers) om die rol uit te kunnen voeren. In 2023 zijn weer ruim 30 nieuwe contracten (4 internationaal) opgesteld en meer dan 100 voorwerpen uitgeleend. In het geval van het Fries Landbouwmuseum hebben onze collectiemedewerkers ook geholpen met de inrichting van de zalen. In totaal stonden 1.959 bruiklenen uit. Het Fries Museum verleende hulp aan de collega's van Museum Hindeloopen in de fotostudio in het Kolleksjesintrum Fryslân bij de fotografie van hun collectie streekdracht, ter voorbereiding van de herinrichting van hun museum. Op die manier was het Fries Museum eens te meer het moedermuseum van Fryslân.

Voor onze eigen tentoonstellingen worden ook voorwerpen van andere musea geleend. De kosten van bruiklenen zijn fors gestegen, transporten uit het buitenland wel meer dan 50%. In 2023 zijn er 50 contracten afgesloten waarbij 187 voorwerpen zijn ingeleend van musea in Fryslân, Nederland en internationaal. De belangrijkste en ook meest arbeidsintensieve bruikleen was het zelfportret van Christoffel Bisschop van Le Gallerie degli Uffizi, Firenze.

Het Fries Museum is in 2023 doorgegaan met het produceren en actualiseren van bruikleencontracten voor alle uitgeleende voorwerpen, de langlopende uitgaande bruiklenen, die voorheen soms meer dan 50 jaar buiten beeld waren. We verwachten in de loop van 2024 klaar te zijn met deze inhaalslag. Vanaf dan krijgen alle langlopende uitgaande bruiklenen elke vijf jaar een nieuwe overeenkomst.

Opvolgend is in 2023 een begin gemaakt met actualiseren van de afspraken met betrekking tot collecties van derden

die het Fries Museum beheert, eigendom van maar liefst 266 eigenaren, de langlopende inkomende bruiklenen. De 266 bruikleengevers bezorgen ons voortdurend veel werk. Daarom proberen we de bruiklenen te beëindigen, hetzij via verwerving, hetzij via teruggave. Vrijwilligers sporen de actuele gegevens van de 266 eigenaren op. Met hen gaan we dan één voor één in gesprek over het omzetten van de bruikleen in verwerving of teruggave. Zoniet sluiten we een nieuwe bruikleenovereenkomst of een meer eigentijdse beheersovereenkomst. In 2023 zijn zo 7 voorwerpen, die eerder in langdurige bruikleen waren, in eigendom aan de stichting Fries Museum overgedragen.

Voordat een nieuwe overeenkomst ontstaat, wordt de registratie van de collectie gecontroleerd, registratieproblemen opgelost en alle voorwerpen gefotografeerd. Na de nieuwe beheersovereenkomst met het Koninklijk Fries Genootschap in 2022 is in 2023 een nieuwe bruikleenovereenkomst gesloten met de Ottema Kingma Stichting. De Ottema Kingma Stichting is eigenaar van bijna 10% van de collectie van het Fries Museum. In de nieuwe overeenkomsten komen alle rechten en plichten met betrekking tot het beheer en gebruik van de collectie aan de orde. Dankzij de nieuwe overeenkomsten kunnen voorwerpen door het Fries Museum gemakkelijk worden uitgeleend aan andere instellingen in Fryslân en erbuiten.

### 3.2.5.5 Kennismanagement

Alle voorwerpen en hun onderdelen zijn geregistreerd in het collectieregistratiesysteem Adlib. Van 91,40% van alle voorwerpen zijn er inmiddels digitale afbeeldingen. Het collectieregistratiesysteem wordt gehuurd van de stichting KolleksjeSintrum Fryslan (KSF). Per 31-12-2023 wordt de digitale ondersteuning van Adlib door leverancier Axiell beëindigd en moet het KSF op zoek naar een nieuw systeem. In 2023 is samen met de andere gebruikers van het KSF begonnen met een uitgebreid programma van eisen zodat de stichting KSF een afgewogen aanbestedingsprocedure in gang kan zetten. Van de 136.631 voorwerpen en ensembles zijn er 128.976 (94,4%) ontsloten via [collectie.friesmuseum.nl](http://collectie.friesmuseum.nl).

In 2023 is weer een mijlpaal bereikt. Dankzij de vasthoudende inzet van vrijwilligers zijn we er in geslaagd het gehele archief van 195 jaar collectiebeheer te digitaliseren, een klus die in totaal 8 jaar heeft geduurd. Via het collectieregistratiesysteem zijn nu voor ieder voorwerp alle documenten en daarmee de beschikbare kennis direct intern toegankelijk.

Bij de A-tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BIISCHOP is een fysieke publicatie verschenen en een themapagina op de website. Op die themapagina is het uitvoerige onderzoek naar de Bisschop-collectie toegankelijk gemaakt.

## 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 2023 (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 aandeel van volbetalende bezoekers wordt kleiner en de opbrengst per bezoeker is tevens gedaald.
- Fondsen: het slagingspercentage van fondsenaanvragen was in 2023 78%. Voor de tentoonstelling CHRISTOFFEL & KATE BIISCHOP werd voor het eerst samengewerkt met het regionale Blockbusterfonds. Die samenwerking maakte de nationale promotiecampagne mogelijk. Het Fries Museum ontving ook incidentele vergoedingen voor kunstenaarshonoraria. Bovenop deze fondsen ontving het Fries Museum ook twee bijdragen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).
- VriendenLoterij: naast de reguliere partnerbijdrage en de inkomsten van geormerkt werven, die op peil bleven, heeft de VriendenLoterij in 2023 maar liefst € 1.000.000 extra toegekend voor het project FRIES MUSEUM OP PAAD in 2024-2026. Dat komt neer op een verdubbeling van de partnerbijdrage van de periode 2023-2027. Projecten van deze omvang zouden niet mogelijk zijn zonder de VriendenLoterij.

- Winkelinkomsten: zowel de gehele winkelinkomsten als de inkomsten per bezoeker zijn fors lager dan begroot. Nochtans vonden bezoekers de aankleding en het assortiment aantrekkelijk, onder meer in het kader van CHRISTOFFEL EN KATE BISSCHOP. Hindelooper schilderwerk, sitsen stoffen en sieraden vonden gretig aftrek. De webwinkel blijft zich omwille van verzendkosten concentreren op onze publicaties.
- Sponsoring: in 2023 mochten we een overeenkomst met onze nieuwe hoofdsponsor Windpark Fryslân voor 2023-2025 afsluiten.
- Horeca: door de nieuwe afspraken met horecapartner Vermaat zijn de horeca-inkomsten sterker afhankelijk van bezoekersaantallen. Dat leidde in 2023 tot lagere inkomsten.
- Zakelijke verhuur: na de coronajaren 2020-2022 is de verhuur weer op het peil van 2019, met een piek in oktober en november. Onze afnemers zijn een mix van zakelijke vrienden, overheidsinstanties en onderwijsinstellingen, maar ook nieuwe klanten weten ons te vinden, zowel regionale klanten als klanten uit de randstad.
- Vrienden: na het succes bij onze partner Keramiekmuseum Princessehof met het kookboek koppelden we in 2023 voor het eerst bij het Fries Museum een gratis exemplaar van de publicatie bij CRISTOFFEL & KATE BISSCHOP aan de vriendschap. Dat leverde meer dan 100 nieuwe vrienden op. Het aantal zakelijke vrienden bleef stabiel. De Alma Tadema Kring is bewust een exclusieve groep maar de opbrengsten stijgen. Dankzij die bijdragen kon het schilderij Zondag te Hindeloopen van Christoffel Bisschop worden aangekocht. Ook de kunstwedstrijd voor de Museumnacht werd door door Alma Tadema Kring mogelijk gemaakt. Voor de Alma Tadema Kring organiseerden we een exclusief bezoek aan Dekema State in Jelsum (samen met de Club Céramique van Keramiekmuseum Princessehof). Voor de zakelijke vrienden en de Alma Tadema Kring organiseerden we een speciale dineravond met een exclusieve voorproefje van FRIES MUSEUM OP PAAD en een kijkje achter de schermen van het museum.
- Doorbelasting aan stichting Centrum voor Film in Friesland: In 2023 hebben we de huisvestingslasten aan Slieker Film geïndexeerd met 3%.
- Diensten aan derden: de inkomsten van stichting Kolleksjesintrum Fryslân (facilitaire diensten, boekhouding) waren stabiel.

### 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 (stichting Film In Fryslân) 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 externe opslagruimtes voor bouwfragmenten uit de collectie en tentoonstellingsmateriaal.

Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2020-2039, opgesteld in samenwerking met onderhoudspartners Spie en Kuijpers, was leidend in de zorg voor het museumgebouw. Het onderhoud en de investeringen zijn overeenkomstig het MJOP uitgevoerd.

Er is een aantal investeringen gedaan in de losse inrichting. Echter, een groot deel van de losse inrichting was weliswaar afgeschreven maar technisch nog in goede staat en dus niet vervangen. Alle inspanningen op het vlak van verduurzaming zijn toegelicht onder 3.8.2.5. als onderdeel van de verantwoording van de Fair Practice Code.

In de tweede helft van 2023 waren de tarieven voor elektriciteit het viervoudige van wat het museum eerder betaalde. Het museum ontving daarvoor geen hulp van overheden. Daarom hebben we voorjaar 2023 op voordracht van onze onderhoudspartner Kuijpers geïnvesteerd in extra regeltechniek. Met die nieuwe techniek houden we de relatieve vochtigheid stabiel maar laten we de temperatuur meer bewegen met de seizoenen en het aantal bezoekers, en zo besparen we energie. In juli is de apparatuur in gebruik genomen. De eerste effecten waren in het najaar zichtbaar. Het verbruik is ten opzichte van 2022 duidelijk gedaald, wat leidde tot een significante teruggave van de voorschotten. In 2024 zal duidelijk worden wat het effect over een geheel jaar is.

In 2023 is een extern advies uitgebracht over de herinrichting van de kantoren, met ruimte voor rust-, ruis- en bruisplekken. Omwille van de wijziging van de organisatie is besloten die eerst uit te voeren, tot 2025 af te wachten wat de ontwikkeling voor 2026-2028 precies inhoudt en pas daarna de faciliteiten te evalueren en als nodig te herzien.

### 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.

In 2023 werd het project Digitale Samenwerking vervolgd dat in 2022 was gestart. Afdeling na afdeling migreerde met alle bestanden naar de Office 365- en Teams-omgeving in de cloud. De verandering is einde 2023 nog niet voltooid. Er is extra aandacht voor interne communicatie en voor processen en gedrag om de verandering te borgen. De migratie

naar nieuwe kassa's en het ticketsysteem in de cloud, een belangrijke investering, is succesvol afgerond. Nu de overgang naar de cloud bijna voltooid is, is gewerkt aan een nieuw Service Level Agreement en de beheersing van de exploitatielasten met onze partner Tresoar. Begin 2024 is het SLA ondertekend en in werking getreden.

#### **Informatiebeveiliging**

Het informatiebeveiligingsbeleid is vastgesteld in 2022. In het beleid zijn een aantal speerpunten geformuleerd waar in 2023 verder aan gewerkt is. Het gaat dan om het gebruik van wachtwoorden, clean-desk policy, schermbeveiliging en het omgaan met vertrouwelijke informatie. We gaan bewust om met de risico's en hebben diverse beheersmaatregelen genomen om de risico's te beperken. Invulling van het beleid is een continu proces dat jaarlijks wordt gemonitord.

##### **3.2.6.5 Beveiliging**

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

##### **3.2.6.6 Monitoring**

De planning & control cyclus bestaat uit het opstellen van de begroting, de voortgangsbewaking door middel van managementrapportages en het opstellen van de jaarstukken. De prestatieafspraken m.b.t. bezoekersaantallen worden wekelijks gemonitord, maandelijks wordt er een managementrapportage facillitair opgesteld en er is een integrale managementrapportage opgesteld na een half jaar. De integrale managementrapportage bevat ook de prognose voor het gehele jaar. De voortgang is besproken in het MT, met de accountant en de commissie Audit & Financiën van de raad van toezicht.

De interim controle door de accountant vond plaats in oktober. De managementletter door de accountant werd vertaald in een update van de opvolging. Beide werden besproken met de commissie Audit & Financiën en met de voltallige raad van toezicht in december. Alle nieuwe aandachtspunten zijn al verwerkt of in uitvoering. Dankzij het nieuwe ICT Service Level Agreement met Tresoar is het enige nog openstaande punt van de voorbije jaren klaar.

Met de subsidiegevers was er contact in 2023 in de vorm van een kennismaking met de nieuwe gedeputeerde voor Cultuur van de Provincie Fryslân, een monitorgesprek met de voormalige en nieuwe contactambtenaar van OCW en bestuurlijk en ambtelijk overleg met de Gemeente Leeuwarden.

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

### **3.2.7 VERANTWOORDING BIS-SUBSIDIE REGIONALE MUSEA**

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. De provinciale budgetsubsidie gaat volledig op aan vaste lasten en is niet beschikbaar voor deze ontwikkelingen. De inzet van de nationale bijdrage kreeg in 2023 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 vergroten, organiseren we vanaf 2022 innovatieve tentoonstellingen, zoals in 2023/2024 Rural (Re)Generation.

In het verslag van 2022 gaven we al aan dat we ons voor 2023/2024 omwille van de financiële ontwikkelingen en onzekerheden niet konden engageren voor het Europese project Rural (re)Generation. In de plaats daarvan hebben we de tentoonstelling FRYLÂN VAN BOVEN gerealiseerd. Fryslân is continu in beweging. Vanaf de grond is dat niet altijd zichtbaar, maar als je de provincie van bovenaf bekijkt, valt op hoe heden en verleden patronen nalaten in het landschap. De fototentoonstelling FRYLÂN VAN BOVEN legt deze sporen haarscherp bloot. Op historische en nieuwe luchtfoto's 'leest' de bezoeker het landschap van bovenaf en ontdekt op welke manieren tijd en mens deze provincie de afgelopen eeuwen hebben getekend. Een apart deel van de tentoonstelling is gewijd aan 'remote sensing', het verzamelen van informatie op afstand die met het blote oog niet waarneembaar is. Infrarood- of warmtebeelden, met speciale camera's gemaakt vanuit vliegtuigen of satellieten, tonen spectaculaire hoogteverschillen in het landschap, de verwoestende effecten van de extreme droogte van 2018 of hoe een muizenplaag een aanzienlijk deel van de Friese weilanden ondermijnde. Deze tentoonstelling sluit naadloos aan op de vaste presentatie FERHAAL FAN FRYSLÂN.

#### **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.

#### **Maatwerkprogramma's**

Het gehele jaar door vinden tal van publieksactiviteiten plaats die ons bereik en verbinding met Fryslân versterken. We richten ons, naast activiteiten voor de reguliere bezoeker, met maatwerkprogramma's specifiek op mensen die een drempel kunnen ervaren, zoals mensen met een auditieve of visuele beperking of, in samenwerking met Vluchtelingenwerk, nieuwe Friezen. We hebben in ons activiteitenprogramma oog voor mensen die in aanraking komen met discriminatie, stereotypering, vooroordelen en botsende grond- en mensenrechten. We organiseren gesprekken die empathie vergroten en vooroordelen verkleinen. Tijdens MuseumMetgezel koppelen we bezoekers die zich eenzaam voelen of open staan voor een nieuwe ontmoeting. Ssssst! organiseren we speciaal voor bezoekers die baat hebben bij weinig prikkels of juist graag in stilte de tentoonstelling bezoeken. Tijdens familie-activiteiten als zondag doedag en in de schoolvakanties kunnen families creatief aan de slag, en het familiefestival Coole Kidsnacht biedt speciale aandacht voor eenoudergezinnen en kinderen vanwege hun achtergrond minder kansen hebben. Met zintuigelijke en interactieve rondleidingen en gesprekken voor verschillende doelgroepen maken we van onze tentoonstelling een ontmoetingsplek waar je makkelijk persoonlijke associaties en herinneringen deelt.

### **Activiteitenprogramma's tentoonstellingen**

Gekoppeld aan iedere A-tentoonstelling bieden we een uitgebreid activiteitenprogramma aan. Onderdeel van de grote tentoonstelling Christoffel Bisschop is bijvoorbeeld een uitgebreid en interactief activiteitenprogramma geïnspireerd op de thema's in de werken van kunstenaarschepaar Christoffel en Kate Bisschop. De publieksoeningen van A-tentoonstellingen zijn feestelijk en gratis, om zo toegankelijk en laagdrempelig mogelijk te zijn.

### **FRIES MUSEUM OP PAAD**

In 2023 zijn we begonnen aan de voorbereiding van het project FRIES MUSEUM OP PAAD. Vanaf 2024 zal een opvallend museumvoertuig drie jaar lang langs bijna alle Friese plaatsen touren. Overal laten we de bijzondere collectiestukken zien, zoeken we de *mienskip* op en halen we nieuwe verhalen op die we weer terug naar het museum brengen. Uniek aan FRIES MUSEUM OP PAAD is dat échte collectiestukken op reis gaan, naar de plek waar ze vandaan komen. De Friese topstukken vormen op locatie de basis voor ontmoeting, verbinding en goede gesprekken. Wat betekend ergoed voor ons? Wat vertelt het over mij en mijn identiteit? Is het belangrijk om kunst en ergoed te bewaren? En: welke herinneringen en verhalen over een plek roept zo'n object op? De ontmoeting is wederkerig, want het museum gaat drie jaar lang verhalen, voorwerpen en foto's van bewoners documenteren. Zo wordt ter plekke de kennis over de collectie verrijkt en gebruikt als input voor toekomstige aanpassingen van de vaste presentatie.

#### **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.

Alle onderwijsprogramma's in het Fries Museum hebben tot doel de nieuwsgierigheid van leerlingen en studenten te prikkelen. Per doelgroep maken we programma's die dat faciliteren, in samenspraak met leerlingen, docenten en studenten. Ook het samen ontwikkelen is onderdeel van de strategie: zo wordt iedereen die betrokken is verantwoordelijk voor het laten slagen en promoten van de programma's. Vanzelfsprekend bieden we veel ruimte aan de persoonlijke keuzes van leerlingen en studenten op het moment dat ze daadwerkelijk in het museum zijn. Onze onderwijsprogramma's ontwikkelen we inclusief: ze zijn – naast het basisaanbod voor reguliere onderwijsgroepen – toegankelijk voor onderwijsgroepen vanuit het speciaal basisonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs die een benadering op maat vragen. Een voorbeeld hiervan is het project Atelier Connect met jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte van het Matrix Lyceum in Drachten. Zij hebben een reeks bezoeken aan een beperkt aantal tentoonstellingen gebracht en maakten daarbij beeldend werk in het museumatelier. Ook dit jaar krijgen alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en studenten van het middelbaar beroepsonderwijs na elk bezoek in onderwijsverband een terugkomkaartje. Ze mogen bij terugkomst twee volwassenen gratis meenemen. Dit heeft geresulteerd in een toename van 'first time visitors', waarbij de leerlingen zich trotse ambassadeurs van het museum voelden.

### **DE TERRORIST**

De tentoonstelling DE TERRORIST in het Fries Verzetsmuseum is geïncorporeerd in het nieuw te maken onderwijsprogramma *Oorlogsverhalen* voor bovenbouw Primair onderwijs – in het bijzonder zo'n 1200 leerlingen uit groepen 7 en 8 van de grootgemeente Leeuwarden – en onderbouw Voortgezet onderwijs. Leerlingen gaan daarbij zelf op zoek naar de verhalen achter de authentieke voorwerpen uit de Tweede Wereldoorlog in het museum. Achter ieder voorwerp zit een ontmoeting met een persoon die de oorlog heeft meegemaakt. Deze verhalen geven leerlingen inzicht in dilemma's en conflicten die mensen in oorlogstijd hadden. Gebeurtenissen uit de Tweede Wereldoorlog bekijken ze vanuit meerdere perspectieven. Zo leren ze begrippen als dictatuur, democratie, vrijheid en veiligheid toe te passen en



stif te staan bij vraagstukken als Hoe is het om te leven in een dictatuur? Wat betekent democratie voor vrijheid? Heeft vrijheid grenzen? De leerlingen gaan hierover met elkaar in gesprek in de zaal van DE TERRORIST.

### **CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP**

We hebben in het najaar van 2023 vanuit het Kunstmenu van de grootgemeente Leeuwarden zo'n 1250 leerlingen uit de groepen 5 en 6 ontvangen, specifiek voor de tentoonstelling KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP. Het verhalende aspect van het werk van Bisschop grepen we aan om PO leerlingen te verleiden zelf verhalenmakers te worden, zowel in woord als beeld. We werken hierdoor zowel aan doelen oriëntatie op jezelf en de wereld, kunstzinnige oriëntatie als taal. Alle onderdelen van het onderwijsprogramma zijn in de aanloop naar de tentoonstelling met partnerscholen ontwikkeld. Voor het VO was zowel aansluiting bij het leergebied kunst & cultuur als geschiedenis, maatschappijleer, taal en CKV mogelijk. We zetten in op de combinatie van deze leergebieden, zodat het mogelijk is meer tijd aan dit programma te mogen besteden dan alleen vanuit bijvoorbeeld beeldende vorming. We dagen leerlingen telkens uit om zich in te leven in de levens van mensen van vele generaties geleden, met een krachtige verbinding naar het nu en de toekomst. Met MBO-scholen in het noorden zoeken we in nauw overleg aansluiting bij verschillende uitstroomprofielen en studierichtingen. Met docenten en studenten ontwikkelen we zo programma's op maat. Dat heeft geleid tot een succesvolle samenwerking met de opleiding mode design van het Friesland College bezoekers kunnen zich in de laatste tentoonstellingszaal verkleden in 'Hindelooper kleding 2.0': een herinterpretatie van de kenmerkende Hindelooper dracht, zowel ontworpen als uitgevoerd door in totaal zo'n 80 studenten, uit verschillende leerjaren. Hiervan wordt gretig gebruik gemaakt, getuige de vele foto's die vrolijk uitgedoste bezoekers maken en posten.

### **SEEDS OF MEMORY**

Het prikkelende, krachtige uitgangspunt van kunst waarin werkelijke gebeurtenissen, fictieve verhalen of juist de mix daarvan centraal staat, is bij uitstek geschikt om leerlingen en studenten mee te confronteren, in onder te dompelen, onderzoek naar te laten doen, mee te laten spelen.

De tentoonstelling SEEDS OF MEMORY vormde voor heel diverse onderwijsgroepen een dankbare bron voor bijzondere onderwijsprojecten, van teams mbo-burgerschapdocenten die kijkstrategieën als VTS (*visual thinking strategies*) oefenen en inzetten voor burgerschap, ISK-leerlingen (internationale schakelklas) uit Sneek in het kader van taalverwerving en culturele uitwisseling, een masterstudent kunsteducatie die dansworkshops organiseerde, tot studenten docent Theater die experimenteerden met theatrale interventies voor verschillende doelgroepen. Leerlingen van ISK Leeuwarden brachten een bezoek aan SEEDS OF MEMORY in combinatie met een workshop rap of dans. Taalverwerving en culturele uitwisseling gingen hand in hand. Op welke manieren verschillende onderwijsdoelgroepen het beste deze tentoonstelling kunnen ontdekken, hebben we gezamenlijk bepaald in de werkperiode voorafgaand aan de openstelling.

#### **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.

In 2023 wisten het Fries Museum en Keramiëkmuseum Prinsessehof zijn bezoekers weer op allerlei verrassende manieren te raken. Met meeslepend vertelde verhalen trokken we bezoekers mee in de wereld van getransformeerde herinneringen (SEEDS OF MEMORY), nostalgie naar het verleden en geschiedvervalsing (KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP), lucht fotografie en landschapsverandering (FRYSLÂN VAN BOVEN), vrouwengeschiedenis (DE LEVENS VAN MATA HARI), omgaan met oorlogstrauma (DE TERRORIST), organische technologie (KATJA NOVITSKOVA) en de restructuur die binnen de beeldende kunst voor vrouwen gereserveerd was (GERRIT BENNERprijs: KINKE KOOL). Dat zijn vaak niet de makkelijkste of meest eenduidige onderwerpen. Bij onze tentoonstellingen grijpen we dan ook de objecten of werken vaak aan om grotere vraagstukken aan te kaarten waar we mee te maken hadden, hebben of krijgen. De groeiende maatschappelijke rol van musea – niet alleen kennis delen, maar een maatschappelijke spiegel zijn – wordt dan ook door het Fries Museum voluit en met enthousiasme omarmd. Een grote bijdrage hieraan wordt geleverd door onze interpretatiespecialisten, die als primaire taak hebben de inhoudelijke impact van de tentoonstelling te waarborgen, m.b.v. heldere keuzes, sprekende voorbeelden, sterke teksten en rake middelen. Een beproefd middel zijn de familiesporen, sinds enkele jaren een vast onderdeel van de afdeling publieksinformatie en interpretatie. 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. Zo werd de bezoeker in CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP teruggeworpen naar meerdere verledens en sloegen families er zelf aan het verzamelen met het speciaal ontwikkelde museumspel. En zo kon jong en oud bij SEEDS OF MEMORY middels een zelftest ontdekken welk persoonstype ze waren terwijl ze door de zalen dwaalden en ontdekte je bij DE LEVENS VAN MATA HARI hoe de maatschappelijke positie van de vrouw haar veelbesproken leven beïnvloedde.

Bij DE TERRORIST kan de bezoeker aanschrijven aan tafel en via audiohoorn middenin een gesprek vallen tussen drie vrouwen, alsof ze 75 jaar terug in de tijd zijn en toevallig een gesprek uit de woonkamer van het vakantieverblijf opvangen. Het gesprek dat ze horen is een hoorspel dat wordt opgenomen met professionele acteurs en gebaseerd is op historisch onderzoek. Als middel voor het geven van historische context bij de tentoonstelling maakten we modern vormgegeven kranten die op tafel liggen en meegenomen mogen worden. Hierin zijn interviews te lezen met oud-vakantievierders van De Terrorist of hun nakomelingen, aangevuld met foto's, liedteksten, historische krantenberichten over en citaten uit het gastenboek van De Terrorist.

#### 3.2.7.5 Project/doel 5: collectie zichtbaar

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

Het Fries Museum heeft ruimhartig beleid om andere instellingen in Fryslân en erbuiten gebruik te laten maken van voorwerpen die het Fries Museum beheert. Dat ruimhartige bruikleenbeleid wordt sinds 2021 gefinancierd vanuit de rijkssubsidie, want in de provinciale basis ontbreken de middelen om voldoende medewerkers te hebben (registrar, collectiemedewerkers) om die rol uit te kunnen voeren. In 2023 zijn weer ruim 30 nieuwe contracten (4 internationaal) opgesteld en meer dan 100 voorwerpen uitgeleend. In het geval van het Fries Landbouwmuseum hebben onze collectiemedewerkers ook geholpen met de inrichting van de zalen. In totaal stonden 1.959 bruiklenen uit. Op die manier was het Fries Museum eens te meer het moedermuseum van Fryslân.

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 94,4% met beeld (118% van de doelstelling). Er zijn 128.976 voorwerpen vindbaar, mede dankzij de uitgebreide filtermogelijkheden. De collectie is ook volledig zichtbaar op de nationale collectiewebsite Collectie Nederland van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed.

### 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 2023 zijn twee nieuwe leden van de raad van toezicht geregistreerd in het UBO register en zijn twee leden uitgeschreven.

#### 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 2023: € 223.000.

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 2023 geen incidenten voorgedaan en de werkwijze is niet gewijzigd.

### 3.3.7 ORGANISATIESTRUCTUUR

Stichting Fries Museum vormt samen met stichting Keramiekmuseum Princessehof 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 Princessehof 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 twee dimensies gestructureerd:

- Tot vóór de wijziging van de organisatie waren er drie lijn- en drie stafafdelingen: Collecties, Publiek & Presentaties en Faciliteiten & Gastvrijheid, en Directie, Finance & Control en Human Resources. Afdelingen bestaan uit verschillende teams, in sommige gevallen aangestuurd door een hiërarchische teamleider of een functionele-operationele coördinator. De directeur-bestuurder, de afdelingshoofden en de relatiemanager vormden met zeven het MT. Na de wijziging van de organisatie zijn er vijf afdelingen met elk een afdelingshoofd: Collecties, Publiek & Presentaties, Bedrijfsvoering (inclusief Finance & Control), Personeel & Organisatie en Relaties & Fondsen. De directeur-bestuurder is het hoofd Collecties. De vijf afdelingshoofden vormen voortaan samen het MT.
- Medewerkers van verschillende afdelingen en teams werken samen aan tijdelijke projecten in projectteams, operationeel aangestuurd door projectleiders. Voor tentoonstellingsprojecten gaat het om twee medewerkers met de specifieke functie projectleider Tentoonstellingen (na het vertrek van de derde werd die niet vervangen), voor kleine wijzigingen in vaste of tijdelijke presentaties treedt één van de registrars op als projectleider. Voor publicaties is de coördinator Publicaties 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.

Overkoepelend werken medewerkers van verschillende afdelingen en teams structureel samen in werkgroepen om voortdurend de samenwerking, processen en resultaten te verbeteren. (Extern advies in 2023 wees het MT erop dat flexibiliteit in de overlegstructuur van belang is. Daarom is de overlegstructuur in de wijziging van de organisatie niet vormgegeven als de derde dimensie.) Nieuwe werkgroepen vanaf 2023 zijn Schakelteam Activiteiten, Digitale Publicksproducten, Kwaliteit & Ontwikkeling en Lobby.

In 2023 is een nieuwe indeling van de organisatie geformuleerd als onderdeel van de wijziging van de organisatie:

BESTUUR				
MANAGEMENTTEAM (MT)				
COLLECTIES	PUBLIEK & PRESENTATIES	BEDRIJFSVOERING	PERSONEEL & ORGANISATIE	FONDSEN & RELATIES
Kennis & Onderzoek	Publieksproducten	Financiën		
Behoud, Beheer & Kennismanagement	Tentoonstellingsbouw	Huisvesting		Winkels
	Marketing & Communicatie	Beveiliging		Horeca
		Receptie & Office Management		

Alle werkgroepen hebben voortaan een vast aanspreekpunt in het MT. Die verbinding met het MT is als volgt:

BESTUUR				
Ondernemingsraad (OR)				
COLLECTIES	PUBLIEK & PRESENTATIES	BEDRIJFSVOERING	PERSONEEL & ORGANISATIE	FONDSEN & RELATIES
Programma & verwerving hedendaags	Programma	Kwaliteit & Ontwikkeling (gestart in 2023)	Sociaal-Medisch Team	Lobby (gestart in 2023)
Fries Verzetsmuseum (start in 2024)	Schakelteam Tentoonstellingen	ICT Systemen & Applicaties (start in 2024)	Vertrouwensteam (gestart in 2022)	Development (start in 2024)
Kolleksjesintrum Fryslân (start in 2024)	Schakelteam Activiteiten (gestart in 2023)	Groot Balieoverleg (gestart in 2022)	AVG	
	Digitale publieksproducten (gestart in 2023)		Preventie (incl. arbo, RI&E's, BHV, CHV) (start in 2024)	
Fair Practice (start in 2024)	Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid (gestart in 2022)	Duurzaamheid (Green Team) (gestart in 2022)		

### 3.3.8 ONTWIKKELING ORGANISATIE

Vanuit het bestaande concept-programma voor de ontwikkeling van de organisatie is in 2023 gewerkt aan diverse onderdelen, onder andere opleidingsbeleid, junior functies, talentontwikkeling, kennisborging en leiderschap in onze organisatie. De uitkomsten daarvan zullen worden meegenomen in de plannen voor de organisatie voor de komende jaren.

De belangrijkste ontwikkeling van de organisatie was de voorbereiding van de wijziging van de organisatie. Die werd in het voorjaar voorbereid door het onderzoek naar verschillende scenario's. Aanvankelijk was de insteek om toch nieuwe hoofden Collecties en Faciliteiten & Gastvrijheid te zoeken, omdat deze strategische functies nodig zouden zijn om de herijking van de organisatie te bedenken en succesvol uit te voeren. In de zomer, bij de evaluatie van de managementrapportage en bij de opstelling van de begrotingen 2024 en 2025-2028 bleek het niet-invullen van de vacatures voor de twee kostbare functies een onmisbare stap in noodzakelijke besparingen. Deze stap zorgde voor een snelle besparing en mede voor het voorkomen van gedwongen ontslagen, die veel tijd, geld en energie kosten. Daarop zijn onmiddellijk de wervingsprocedures stopgezet en is de wijziging van de organisatie als onderdeel van de besparingsoperatie uitgekristalliseerd in een beoogd plan van aanpak. Omdat in juni het hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid en einde oktober ook het hoofd Collecties de organisatie verlieten, kregen medewerkers andere tijdelijke leidinggevende, in de meeste gevallen de beoogde leidinggevenden.

In deze context is er in 2023 veelvuldig contact geweest tussen bestuur en OR. Dat het MT al maanden bezig was met scenario's om te besparen, leidde in de zomer tot de stopzetting van de sollicitatieprocedures voor de twee hoofden. Het bericht hierover aan de hele organisatie werd als een plotse boodschap ervaren. Bestuur, MT en OR hebben zich daarna samen volop ingespannen om iedereen in de organisatie extra goed op de hoogte te houden en ervoor te zorgen dat iedereen te allen tijde terecht kon bij een als nodig tijdelijke leidinggevende.

Opleidingen bekijken we voortaan integraal vanuit strategische, tactische en operationele visie en noden. Projectmatig werken is consequenter voor eenmalige projecten ingezet. De interdisciplinaire overlegstructuur wordt steeds belangrijker in de voortdurende afstemming, ontwikkeling en verbetering van de organisatie.

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 en op de uitwerking en de implementatie van de wijziging van de organisatie. Het INK-model helpt ons ook in de onderlinge optimalisatie, waardoor 'eilanden' in de organisatie met elkaar worden verbonden. In 2023 lag de nadruk op de resultaatgebieden (medewerkers, klanten & partners, maatschappij, bestuur & financiers) als kader voor het meerjarenplan en de meerjarenbegroting 2025-2028 en voor de wijziging van de organisatie.

Andere thema's die we uitvoerig in het MT hebben behandeld, soms verspreid over meerdere sessies, waren de werking met de vierjarige Plan-Do-Check-Act -cyclus, de integratie van beleid over Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid in het overkoepelende beleid en de strategische personeelsplanning voor 2024 en voor 2025-2028.

In het kader van de PDCA-cyclus van het beleid zijn een groot aantal beleidsstukken en regelingen op personeelsgebied geëvalueerd en zo nodig up-to-date gebracht: verlofregeling, werving- & selectiebeleid, beleid Participatiewet, werking met externe vertrouwenspersonen, vrijwilligersbeleid, stagebeleid, regeling voor vergoeding Bedrijfshulpverlening (BHV), regeling voor lezingen, de vergoeding van bedrijfskleding, informatiebeveiligingsbeleid, uitgangspunten online tentoonstellingsproducten, verlofregeling en colofonbeleid.

MT en OR samen hebben de risico-inventarisaties & - evaluaties (RI&E's) van het museum, de kantoren en de nevenlocaties (depot, werkplaats, opslag) geëvalueerd.

Door het vertrek van het hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid is het hoofd HR nog de enige gediplomeerde preventiemedewerker. Omwille van de wijziging van de organisatie wordt een nieuwe PAGO uitgesteld tot na de uitvoering van de wijziging van de organisatie.

In de gesprekscyclus die medewerkers en leidinggevenden jaarlijks voeren, is nu meer ruimte voor terugkoppeling over het functioneren van de leidinggevende. Een aantal medewerkers kreeg in de aanloop naar de wijziging van de organisatie nieuwe tijdelijke en beoogde leidinggevenden.

Er was in 2023 vaak overleg tussen het bestuur en de OR. Vaste thema's in dat overleg waren de omgang met personeel, de ontwikkeling van de organisatie, de programmering en de bedrijfsvoering (o.a. financiën en huisvesting). De OR heeft zijn instemming verleend aan de aanpassing van de gesprekscyclus en heeft advies uitgebracht over de wijziging van de organisatie, conform artikel 25 van de WOR. Omdat het werving- en selectiebeleid nog niet is geaccordeerd, heeft het bestuur besloten het beleid voorlopig conform het bestaande concept uit te voeren en een nieuw toekomstgericht werving- en selectiebeleid uit te werken in najaar 2024, na de opstart van het nieuwe hoofd Personeel & Organisatie. De OR 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 OR 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 OR een actieve rol op het vlak van vitaliteit.

Voor het belangrijke aandachtspunt werkdruk hebben we gebruik gemaakt van de verschillende stuurmogelijkheden die we al in het Personeels- & Organisatieplan 2017-2024 hadden gedefinieerd.

Over zijn ontwikkeling schrijft de OR: "In de afgelopen jaren is de OR steeds actiever gaan opereren binnen de organisatie om daarmee de band met de achterban te versterken. De OR heeft te maken met uiteenlopende onderwerpen die in de organisatie spelen en heeft - om het overzichtelijk te houden - een kapstok met vier thema's ontwikkeld waaraan deze onderwerpen kunnen worden gehangen. De thema's zijn: 1. personeel, 2. huisvesting en financiën, 3. programmering en 4. ontwikkeling van de organisatie. 2023 was een bevlogen en betrokken jaar voor de OR: van verkiezingen tot het behandelen van een belangrijke adviesaanvraag van de herstructurering van de organisatie. De OR besteedde dit jaar ook veel aandacht aan het werving- en selectiebeleid, de gesprekscyclus, duurzaamheid, diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Ook zijn vanaf 1 september 2023 de rollen herverdeeld: Ilse Stap werd voorzitter van de OR, Hermina Deelstra heeft de rol van secretaris op zich genomen."

### 3.3.9 PERSONELE BEZETTING

Op 31 december 2023 waren bij de stichting Fries Museum 54 medewerkers in dienst (44,49 fte). In de gehele organisatie FM|PH (inclusief stichting Fries Museum) waren 67 medewerkers in dienst (55,60 fte).

Voor de jaren 2023 en 2024 is door de Museumvereniging overeenstemming bereikt over een nieuwe Museum cao. De looptijd is 1 januari 2023 tot 1 juli 2024.

In 2023 hebben we afscheid genomen van het hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid en het hoofd Collecties. Omwille van kostenbesparing en de wijziging van de organisatie zijn zij niet vervangen. De meer compacte en andere invulling van het MT heeft belangrijke gevolgen voor de hele organisatie. De invulling van het hoofd Collecties door de directeur-bestuurder, die in zijn vorige baan hoofd Collecties & Presentaties was, zien we als de beste van alle slechte oplossingen. Met het niet-vervangen van een projectleider Tentoonstellingen en het voorziene einde van de contracten van de coördinator Publicaties en de medewerker Publiek & Presentaties verliezen we waardevolle collega's. Omdat we in de wijziging van de organisatie voldoende mensen voor de uitvoerende taken belangrijk vinden, zijn andere vacatures wel ingevuld, zoals een medewerker Collectiebeheer. Andere nieuwe medewerkers in 2023 waren een junior medewerker Finance & Control en een junior projectleider Tentoonstellingen. Voor de vervanging van de tweede medewerker Publieksinformatie & Interpretatie en het nieuwe hoofd Personeel & Organisatie lopen de sollicitatieprocedures. Bij de teams Beveiliging en Receptie & Office Management zijn zelfs meer medewerkers aangenomen om dure inhuur en Europese aanbestedingen te voorkomen. Vanaf april had de inhuur via een uitzendbureau opnieuw aanbesteed moeten worden. Omdat we in een afbouwscenario zaten en na 2023 geen gebruik meer maken van een uitzendbureau, hebben we ervoor gekozen om voor de laatste negen maanden verder te werken met het eerdere uitzendbureau. Dat dit de enige opmerking in het accountantsverslag oplevert, vinden we acceptabel omdat het om een tijdelijke situatie gaat die inmiddels is opgelost. Door de vervanging van inhuur door medewerkers is het aantal fte gelijk aan 2022 maar gaat het in werkelijkheid om minder capaciteit in de hele organisatie.

Het hoofd Publiek & Presentaties heeft vanwege een langdurig medisch traject een deel van haar taken overgedragen aan drie medewerkers van haar team, die deze taken uitstekend hebben overgenomen. Het hoofd zelf is steeds betrokken gebleven op strategisch niveau. Vanaf november 2023 neemt ze stap voor stap weer taken en verantwoordelijkheden over van de drie medewerkers.

Met de 20 zzp'ers die wij inhuren als museumdocent zijn nieuwe collectieve prijsafspraken gemaakt tot einde 2025.

In 2023 waren de verzuimcijfers nog steeds hoog, vooral door niet-werkgerelateerd langdurig verzuim. Voor de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met de stichting Fries Museum was het verzuimcijfer 10,59% (2022: 13,00%), voor de doorbelaste medewerkers vanuit stichting Keramiekmuseum Prinsessehof was het 7,97% (2022: 10,94%). De begeleiding van medewerkers met langdurig verzuim vraagt veel tijd van het HR team.

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

In 2023 konden we maar liefst 47 studenten een waardevolle stageplaats en praktijkervaring te bieden, waarvan 41 specifiek in het Fries Museum. 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 Prinsessehof

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Mata Hari

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

Voor een overzicht van transacties die hebben plaatsgevonden tussen Stichting Prinsessehof en de gelieerde stichtingen wordt verwezen naar hoofdstuk 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 het onderzoek van de Noordelijke Rekenkamer naar het cultuurbeleid van de drie noordelijke provincies.

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 2023 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 2023 (geen onderdeel van de jaarrekening 2023).

### 3.4.2 RESULTATEN

Het financiële resultaat van 2023 vóór resultaatbestemming is € -/842.833 (negatief). Begroot was een negatief resultaat van € -/705.000 (negatief). Met name de hogere kosten voor de programmering en hogere salariskosten als gevolg van de afgesloten cao zijn de oorzaak van het hogere tekort. Het tekort wordt gedekt door de inzet van bestemmingsreserves. Voor de manier waarop het resultaat is bestemd wordt verwezen naar hoofdstuk 7 van de jaarstukken.

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

#### 3.4.2.1 Baten

##### Directe opbrengsten

De directe opbrengsten zijn € 528.642 lager dan begroot. De entreegerelateerde inkomsten zijn € 342.206 lager dan begroot. Het aandeel gratis bezoek, dat we bewust inzetten om kinderen tot 18 jaar te bereiken, maar ook het bezoek met korting is substantieel gestegen. De gemiddelde opbrengst per bezoeker is lager dan begroot. De oorzaak is dat het aandeel gratis bezoekers fors is toegenomen, het aandeel volbetalende bezoekers daalt en het aandeel bezoekers met een museumkaart of een VP kaart van de VriendenLoterij stijgt. Dit is een tendens die al langer zichtbaar is. De winkelverkoppen liggen € 80.000 lager dan begroot en ook de inkomsten uit de horeca zijn ruim € 30.000 lager dan begroot. Tenslotte zijn ook de inkomsten uit zakelijke verhuur en catering ruim € 80.000 lager dan begroot.

##### 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.

##### Bijdrage overheden

De totale bijdrage van de overheden ligt ruim € 200.000 hoger dan begroot. De oorzaak ligt in de indexering van de bijdragen.

### Overige bijdragen

De overige bijdragen zijn ruim € 350.000 hoger dan begroot. Oorzaak is een hogere bijdrage van de VriendenLoterij en meer inkomsten van sponsoring en vrienden.

#### 3.4.2.2 Lasten

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

Dit zijn de belangrijkste oorzaken van de afwijking t.o.v. de begroting.

#### Personele lasten + € 224.000

De kosten voor inhuur beveiliging zijn € 40.000 hoger dan begroot. De kosten voor de inhuur van beveiliging zijn door de inflatie sterk gestegen. Een deel van de hogere kosten heeft te maken met ziektevervanging.

De kosten voor de inhuur van schoonmaak liggen tevens hoger dan begroot (+€ 22.000)

Als gevolg van de afspraken in de cao liggen de salariskosten hoger dan begroot. (+€ 162.000)

#### Huisvestingskosten -/-€ 108.000

De huisvestingskosten liggen lager dan begroot doordat de stijging van de energielasten iets lager uitvalt dan het *worst case scenario* dat voor alle zekerheid was begroot.

De afzonderlijke posten zijn verder toegelicht in de jaarrekening (6.7. Toelichting op de exploitatierekening).

#### 3.4.2.3 Eigen inkomsten

Het percentage eigen inkomsten wordt voortaan berekend volgens de richtlijnen van het Ministerie van OCW:

$$\frac{\text{totaal eigen inkomsten}}{\text{totaal structurele subsidies}} \cdot 100\%$$

In plaats van zoals eerder:

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

Het percentage eigen inkomsten van het Fries Museum voor 2023 is 87%.

### 3.4.3 FINANCIËLE POSITIE

#### 3.4.3.1 Eigen vermogen

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2023 is € 2.413.272 en bestaat uit een Algemene Reserve van € 1.608.000, bestemmingsreserves van € 798.659 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 2023 bedraagt de liquiditeit 2,66 (2022: 6,53). Dit is als gezond te kwalificeren. De daling maakt wel duidelijk dat ingrijpen in 2023 in de exploitatie noodzakelijk was.

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 2023 bedraagt de solvabiliteit 38% (2022: 55%). 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.

We zetten via projecten in op duurzame ontwikkelingen. Het voorbije jaar gingen die over de inrichting van het transitodepot, de extra veiligheid in het museum en de digitale samenwerking in de cloud. De volgende jaren gaat het om herkomstonderzoek naar onze collectie in koloniale context, de overgang naar een nieuw collectie management systeem, verduurzaming van de huisvesting en tentoonstellingsbouw, verdere automatisering en de inzet van A.I. bij collectiebeheer en -ontsluiting. Deze projecten financieren we op basis van bestemmingsreserves, aangevuld met fondsen (waarvan het risico is gedekt door de Algemene Reserve), dus gedekt door reeds aanwezig kapitaal. Eventuele positieve financiële resultaten komen ten goede van volgende investeringen. Deze werkwijze zorgt ook voor een gezonde liquiditeit. Door de uitputting van de bestemmingsreserves is deze werkwijze na 2023 sterk beperkt.

Het publieksprogramma vormt de grootste financieringsbehoefte, omdat er al sinds 2019 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 eigen inkomsten uit publiek, vrienden, fondsen, sponsoring en andere eigen inkomsten, aangevuld met een deel van de bijdrage van het Ministerie van OCW. (Sinds 2021 geldt dat ook voor een deel van de collectietaak.)

Naar culturele, maatschappelijke en economische impact gemeten zijn de A-tentoonstellingen van het Fries Museum de meest interessante investeringen in cultuurproducten van Fryslân. Elke euro die in zo'n tentoonstelling wordt geïnvesteerd, kunnen we door inkomsten uit publiek en fondsen zelf verdrievoudigen. Door uitgaven van bezoekers buiten het museum, door mediawaarde en door uitgelokte investeringen is de multiplier zelfs 30x. De Provincie Fryslân investeerde in 2016-2018 extra in het Fries Museum naar aanleiding van Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018 (LF018). In 2022 kon het Fries Museum de tentoonstelling À LA CAMPAGNE organiseren met een extra bijdrage dankzij een eenmalige bijdrage na COVID-19. Sindsdien zijn er geen extra middelen. Zelf fondsen binnenhalen voor tentoonstellingen wordt om twee redenen steeds moeilijker.

Ten eerste willen fondsen nog wel (inclusieve) activiteiten en schoolprogramma's financieren maar steeds minder de tentoonstelling zelf. Ze vinden dat het museum daarvoor basismiddelen heeft. Het Fries Museum, dat gebenchmarkt met zeven vergelijkbare musea gemiddeld minstens € 1.500.000 minder basisbijdragen heeft, beschikt niet over die middelen. Ten tweede dragen fondsen met hun bijdrage van € 5.000 tot € 50.000 het liefste bij projecten die zonder hun bijdrage niet door zouden kunnen gaan, zoals projecten tussen € 10.000 en € 100.000. A-tentoonstellingen in het Fries Museum hebben een financieringsbehoefte tussen € 300.000 en € 1.300.000 en zijn enkel mogelijk dankzij de 'stapeling' van fondsen. Fondsen zijn daar steeds minder toe bereid. De ironie is dat in het geval van het Fries Museum de houding van de fondsen precies veroorzaakt wat ze willen voorkomen: zonder hun bijdragen zijn de projecten niet mogelijk.

In 2023-2024 lost het Fries Museum dit op door het aantal A-tentoonstellingen te beperken (en tentoonstellingen 'wegens succes' te verlengen) en door de overblijvende A-tentoonstellingen te financieren met Bestemmingsreserves. In 2023 hielp de garantie van het regionale blockbusterfonds bij CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP om de campagne op landelijk niveau te tillen maar niet bij de productie van de tentoonstelling (onderzoek, restauraties, transport, verzekering, inrichting). In 2024 financieren we een deel van de tentoonstelling JA, IK WIL voor het laatst uit Bestemmingsreserves. De verwachting is dat die reserves na 2024 zijn uitgeput. Vanaf 2025 moeten we onze eigen bijdrage aan tentoonstellingen terugbrengen tot 6% van ons tentoonstellingsbudget in 2018. We hebben in 2025 dus evenveel eigen bijdrage voor een tentoonstelling als we in 2018 hadden voor de opening van ESCHER OP REIS. Daardoor wordende voor Fryslân en Leeuwarden interessante A-tentoonstellingen (met promotiecampagne) in het Fries Museum vanaf 2025 in de basis niet meer mogelijk. Zonder tentoonstellingen komen er minder bezoekers en hebben we minder eigen inkomsten uit publiek, vrienden en zakelijke verhuur, waardoor er nog minder middelen voor het publieksprogramma zijn. De uitdaging is steeds om zo'n neerwaartse spiraal tijdig te kunnen stoppen. De presentatie met hedendaagse kunst versterken we in 2025 door de samenwerking met Arcadia, de tweede triënnale na (LF2018).

We hebben volop ideeën voor tentoonstellingen van internationale kwaliteit, we hebben het netwerk, de reputatie, de museumzalen, de werkplaats voor tentoonstellingsbouw en de medewerkers met ervaring om op dat internationale niveau te functioneren, dat wil zeggen: maandenlang internationaal publiek en pers bereiken (én veel meer Friezen), Fryslân een internationale uitstraling geven en internationale prijzen winnen en zo Friezen trots maken, zoals we in de periode 2016-2019 deden.

We hebben in 2023 onderzocht of we door de verkoop van het museumgebouw kapitaal kunnen verwerven en via de kapitaalopbrengsten van dat 'endowment fund' budget voor tentoonstellingen kunnen creëren. Een nieuwe eigenaar,

zowel publiek als privaat, moet echter het gebouw activeren en dat in de huur doorrekenen. De kapitaalopbrengsten dekken dan die huur en kunnen niets bijdragen aan tentoonstellingen. De verkoop van het museumgebouw is in deze context dus niet effectief.

We blijven echter zoeken naar innovatieve financieringsmogelijkheden, te denken valt aan € 15-30.000.000 kapitaal voor jaarlijks € 750.000-1.500.000 opbrengst, op te halen via 'aandelen met cultureel, economisch en maatschappelijk rendement' en te beheren door een partij die de beleggingsrisico's afdekt en de jaarlijkse bijdrage garandeert. Schaal is van belang; met jaarlijks € 5.000 van een fonds komen we er niet. We beseffen ook dat we dit niet op korte termijn realiseren, en daarna is er nog voldoende voorbereidingstijd voor de tentoonstelling nodig.

Voor het grote project FRIES MUSEUM OP REIS in 2024-2026 is er naast de bijdrage van € 1.000.000 van de VriendenLoterij nog een financieringsbehoefte van € 800.000. Voor het restauratieprogramma bij de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST in 2025 is er een financieringsbehoefte van € 300.000. Enkel een stapeling van fondsen kan zo'n bedrag realiseren. Voor de tentoonstelling REDBAD in 2026 is er financieringsbehoefte van ca. 750.000. Die proberen we in te vullen met behulp van een Europese Interreg VI aanvraag in 2024. Waar we tot nu toe het risico van de financiering van tentoonstellingen voor rekening van de Algemene Reserve of Bestemmingsreserves namen, is dat vanaf 2025 niet meer mogelijk. Dit betekent dat een tentoonstelling als REDBAD enkel plaatsvindt als de bijdrage wordt toegekend. Zoniet maken we een collectiepresentatie met enkel eigen collectie en zonder promotiecampagne.

De financiering van de vaste lasten is een toenemende financieringsbehoefte, omdat de lasten veel harder stijgen dan de budgetsubsidie. Tarieven stegen in 2023 voor het tweede jaar op rij ruim meer dan 10%, dus harder dan de inflatie en veel harder dan de indexering van de subsidies. De provinciale bijdrage voor kunstaankopen is al meer dan 10 jaar helemaal niet geïndexeerd. Het nationale Mondriaan Fonds draagt inmiddels 40% meer bij aan kunstaankopen dan de Provincie Fryslân. De rest van de cofinanciering betaalt het Fries Museum uit eigen inkomsten.

Omwille van geldgebrek – er is onvoldoende exploitatiebudget om de vaste opstellingen af te schrijven – en werkdruk is een nieuwe vaste opstelling (FERHAAL FAN FRYSLÂN, financieringsbehoefte ca. € 2.000.000) uitgesteld tot 2028, als duidelijk is op welk niveau het Fries Museum vanaf 2026 kan functioneren. Hetzelfde geldt voor de herinrichting van het FRIES VERZETSMUSEUM in 2029 (financieringsbehoefte ca. € 500.000) en een herinrichting van de begane grond, inclusief de winkel en de horeca (financieringsbehoefte ca. € 500.000). De plannen voor begane grond (en de mezzanine) maken we samen met Slikeer Film. Van meer ambitieuze plannen met het gebouw 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 Bestemmingsreserve (voorheen een voorziening). Dat komt omdat de budgetsubsidie vanaf 2013 niet voldoende 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 van het MJOP 2020-2039 vanaf 2025, omdat het MJOP op dit moment slechts rekening houdt met 2% inflatie per jaar.

## 3.5 Risico's en risicobeheersing

### 3.5.1 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

#### 3.5.1.1 Integrale risicoanalyse

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, maatschappelijke tevredenheid over de bijdrage van het museum aan de samenleving;
2. Schoolbezoeken: minder schoolbezoeken door demografische of andere externe ontwikkelingen, waardoor prestatieafspraken niet worden gehaald;
3. Reputatie: reputatie- of imagoschade: hoge bomen vangen veel wind, weinig draagvlak in een regio met verder vooral kleine, semi-professionele musea en andere culturele organisaties;
4. Duurzaamheid: voldoende duurzaamheid in alle aspecten van de bedrijfsvoering wordt een '*licence to operate*'.

#### TACTISCH

5. Beveiliging: de beveiliging van het museum concentreert zich teveel op bezoekers, waardoor andere veiligheidsrisico's onvoldoende in beeld zijn, beperkt worden en worden voorkomen;
6. Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een *premier risque* van slechts € 1 miljoen. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1 miljoen wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;

7. Planning tentoonstellingen: in de basis ontbreken vanaf 2025 de middelen voor A-tentoonstellingen. Dit heeft als gevolg dat er meer extern geld nodig is en dat 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.
8. Onrust: er is mogelijk onrust door onzekerheid bij medewerkers met tijdelijke contracten of tijdelijke urenuitbreidingen, door onzekerheid over de financiering vanaf 2026;
9. Inefficiëntie: minder resultaten door inefficiëntie en negatieve energie omdat processen niet, onvoldoende of onvolledig zijn vormgegeven, gedocumenteerd, geïmplementeerd of geborgd;
10. Kennisverlies: verlies van kennis door medewerkers die de organisatie verlaten, ook bij natuurlijk verloop;
11. Kwetsbare flexibele schil: in de grote flexibele schil is er weinig borging van kennis en ervaring, kwetsbaarheid bij cruciale functies;
12. Individuele functies: 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. Een bijkomend risico is de werkdruk in onze relatief kleine organisatie;
13. ICT systemen: verlies van informatie of uitschakeling van ICT-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.

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:

14. Tegenvallende publieksinkomsten, inkomsten uit winkel en inkomsten uit horeca: Uitgangspunt is een bedrag van € 1.640.000 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 195.000 is;
15. 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 € 3.700.000 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 € 240.000 is;
16. Risico op langdurige ziekte, zwangerschap en mantelzorg: uitgangspunt is een bedrag van € 2.550.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 318.750 is;
17. Tegenvallende inkomsten voor tentoonstellingen en publicaties: uitgangspunt is een gemiddeld bedrag aan fondsenwerving van € 285.000 per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 167.500 is;
18. 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;
19. Overige organisatie-/bedrijfskosten: uitgangspunt is een bedrag van € 300.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 120.000 is;
20. Reserve cao-afspraken: uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 2.550.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 153.000 is.
21. Organisatieontwikkeling/transitievergoedingen: uitgangspunt is risicobedrag van € 500.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 250.000 is.
22. Fiscaliteiten: voor fiscale risico's is een bedrag van € 50.000 opgenomen.

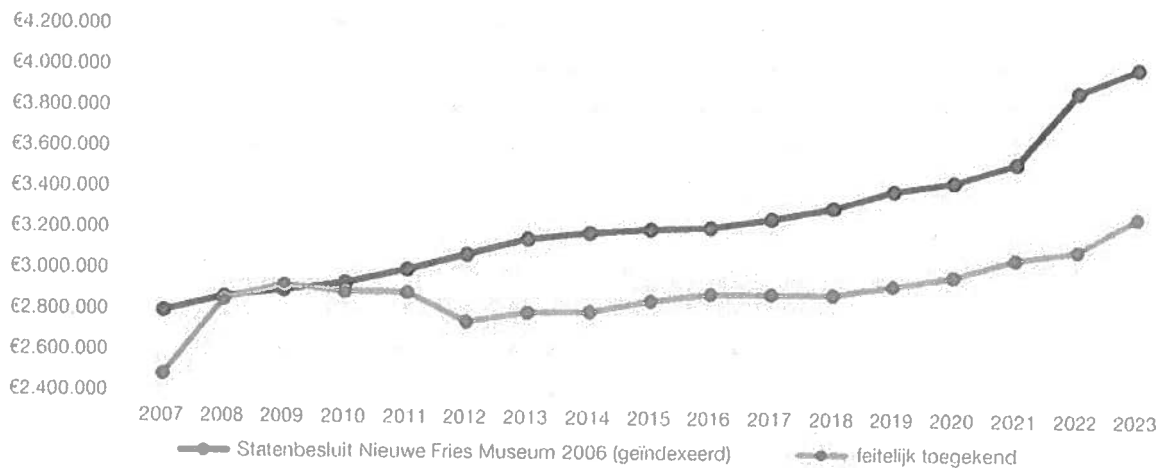
Deze financiële risico's zijn afgedekt door de Algemene Reserve.

Het grootste financiële risico van de Fries Museum is de financiering door de Provincie Fryslân. De Provincie Fryslân beschikt op dit moment niet over de budgetten om de bijdragen aan de acht door de provincie gesubsidieerde musea structureel te borgen. De Provincie Fryslân wil daarnaast vanaf 2026 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. Daarbij werd geen

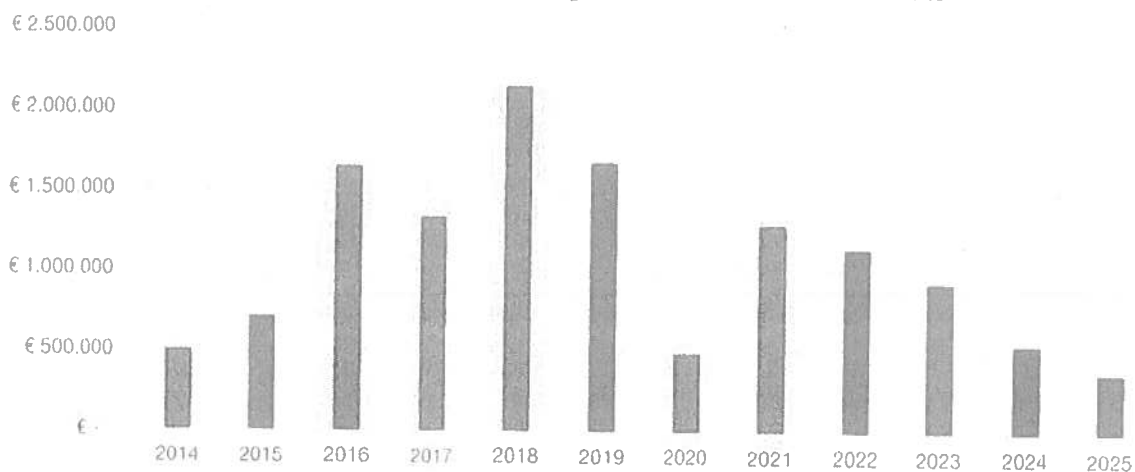
rekening gehouden met de kansen op positieve impact, met de financieringsbehoeften of met de verhouding van de bijdrage ten opzichte van de werkelijke kosten. Dat dit in 2020 het Fries Museum niet overkwam, is enkel te danken aan de opname in de nationale regeling BIS regionale musea. In de bezwaarprocedure 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 provinciale budgetsubsidie van het Fries Museum betekent. Immers, de enige eis van het Ministerie van OCW is dat zijn bijdrage wordt besteed aan een activiteiten die niet door andere overheden worden gefinancierd. Theoretisch is er zelfs meer door OCW te financieren als er minder door de Provincie Fryslân wordt gefinancierd. Omdat 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.

Het financiële probleem wordt nog groter omdat de indexering van de subsidie niet de werkelijke inflatie volgt en dat de kosten door loon- en prijsstijging vanaf 2022 sterk toenemen, in sommige gevallen zelfs sterker dan de inflatie. Van de 55,6% inflatie sinds 2006, de laatste inhoudelijke onderbouwing van de budgetsubsidie, is door de Provincie Fryslân maar een klein deel gecorrigeerd. Bovendien, omdat de budgetsubsidie in 2023 een steeds kleiner deel van de uitgaven dekt, lost zelfs een indexering van de subsidies die de inflatie wel volgt, de totale kostenstijging steeds minder op. Dit sluipend gif werkt door in het resultaat van 2023. Daarom is in 2023 bijgestuurd. Een korting op de budgetsubsidie vanaf 2026 zou het probleem nog veel groter maken. Het probleem is dan zo groot dat het niet af te dekken is door de Algemene Reserve. Een korting op de budgetsubsidie brengt dan de continuïteit van het Fries Museum in gevaar wat betreft beheer van gebouw, collectie en kennis en wat betreft publieke toegankelijkheid.

Bijdrage Provincie Fryslân 2007-2023



Budget tentoonstellingen Nieuwe Fries Museum 2014-2025



## 3.5.2 RISICOBEREIDHEID

### 3.5.2.1 Niet-financiële risico's

Doordat processen goed zijn geborgd (risico 9), is er in de organisatie ruimte om risico's te bespreken en te nemen. Dankzij dit risicomanagement zijn in 2023 weer heel wat projecten geslaagd.

De bijsturing in 2023 zorgt ervoor dat de eigen bijdrage aan tentoonstellingen vanaf 2025 zodanig klein wordt dat ook de risicobereidheid sterk is afgenomen. Dit betekent dat tentoonstellingen vanaf 2025 pas kunnen plaatsvinden als er zekerheid is over de financiering. Zowel financiering als voorbereiding vragen veel tijd. Een grote eigen productie zoals ALMA-TADEMA (2016) of ESCHER OP REIS (2018), die minstens vier jaar voorbereidingstijd vraagt, is nu al pas weer in 2028 of in 2031 mogelijk.

### 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 2023 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 echter nodig om voldoende inkomsten te genereren en om bij te dragen aan onze financieringsbehoeften. Helaas bleven zowel de bezoekers- als de fondseninkomsten achter op de begroting. We zien hierin een structurele trend.

## 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 2023 op de volgende manier beheerst:

1. Sociale ontwikkelingen: het Fries Museum probeert met bijzondere en tegelijk laagdrempelige A-tentoonstellingen en aansprekende marketing op te vallen in het rijke vrijetijdsaanbod;
2. Schoolbezoeken: we versterken het schoolbezoek ondanks het krimpende leerlingenaantal in de regio door het aanbod te verbreden naar verschillende leeftijden en soorten onderwijs. In 2023 is het aanbod voor mbo onderwijs, in Fryslân veruit de grootste groep studenten, verder versterkt;
3. Reputatie: 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 heeft in 2023 de *road trip* langs alle collega's van de Museumfederatie Fryslân afgerond. 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. Duurzaamheid: Ons Green Team doet aanbevelingen voor verduurzaming van allerlei aspecten van onze bedrijfsvoering en onze programmering. Dit is uitvoerig toegelicht onder 3.8.2.5;
5. Beveiliging: we hebben in 2023 grote inspanningen geleverd om de fysieke veiligheid van de collectie te vergroten. Er zijn nieuwe richtlijnen voor tentoonstellingsontwerpen. In 2024 maken we samen met extern advies nog betere integrale beveiligingsplannen;
6. Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een *premier risque* van slechts € 1 miljoen. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1 miljoen wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
7. Planning tentoonstellingen: in de basis ontbreken vanaf 2025 de middelen voor A-tentoonstellingen. Dit heeft als gevolg dat er meer extern geld nodig is en dat 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.
8. Onrust: voor de periode 2021-2024 hebben we de organisatie meerjarig geborgd. We geven medewerkers steeds zoveel mogelijk inzicht in nieuwe ontwikkelingen. We houden werkdruk uitdrukkelijk in de gaten. Onzekerheid is bespreekbaar en komt aan bod in de Algemene PersoneelsBijeenkomsten;
9. Inefficiëntie: 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 een compactere MT komen meer lijnen samen en de samenwerking en afstemming tussen de afdelingen wordt versterkt. De nieuwe werkgroep Kwaliteit & Ontwikkeling gaat een adviserende sleutelrol spelen in deze doorontwikkeling;
10. Kennisverlies voorkomen we door te werken met overlap tussen bestaande en nieuwe collega's. Bij het vertrek van collega's wordt de overdracht uitvoerig gedocumenteerd. Steeds meer inhoudelijke documentatie is gedigitaliseerd, doorzoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem;

11. Kwetsbare flexibele schil: we proberen waar mogelijk mensen in functies die we altijd nodig hebben, vast in dienst te nemen. Zowel in 2022 als in 2023 zijn extra medewerkers bij Beveiliging en Receptie aangenomen. Het team Huisvesting & Tentoonstellingsbouw, dat een sleutelrol heeft in de betaalbaarheid en de duurzaamheid van onze tentoonstellingen, gaan we de volgende jaren minder kwetsbaar maken. Cruciale werkzaamheden borgen we altijd in of via een verbinding met de vaste kern van medewerkers;
12. Individuele functies: 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 ontdebelen. Kennisdeling vindt dan alsnog plaats via het MT, functionele of bilaterale overleggen;
13. ICT systemen: : uit de mondelinge contacten met onze ICT-partner weten we dat onze ICT-infrastructuur dagelijks wordt aangevallen maar dat er allerlei gepaste maatregelen worden genomen zodat die aanvallen geen schade berokkenen. Via de nieuwe Service Level Agreement en regelmatige afstemming houden we toezicht op de gepaste uitvoering van de informatieveiligheid. Met alle data in de cloud zijn we minder kwetsbaar bij *on site* calamiteiten bij onszelf of onze ICT-partner. Aandachtspunt is wel dataverlies tijdens de migratie naar de cloud. Bij onze afdeling Finance & Control is phishing dagelijkse kost. Hier voorkomen we schade door goed op te letten en betalingsopdrachten steeds mondeling of telefonisch bij het bestuur te verifiëren. We gaan ons niet verzekeren tegen gijzelsoftware omdat net zo'n verzekering uitbetaling garandeert en cybercriminelen aantrekt.

### 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 kwaliteit (een negatief resultaat) erger te maken, zijn immers beperkt. Het resultaat van 2023 laat opnieuw zien dat deze werkwijze niet meer voldoende is om een negatief resultaat te voorkomen. Daarom hebben we in 2023 de begrotingen voor 2024 en voor 2025-2028 grondig bijgesteld, onder meer via een wijziging van de organisatie en via de forse inkrimping van het tentoonstellingsbudget.

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 (zie 3.4.3.3. Kasstromen en financieringsbehoeften) en door gebruik te maken van scenario planning, zodat de organisatie als nodig tijdelijke contracten zonder vervolg kan beëindigen.

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 relatie manager, door hoogstaande fondsenplannen en door het bestuur als opdrachtgever, gedekt via de Algemene Reserve.

### 3.5.4 GEMATERIALISEERDE VOORNAAMSTE RISICO'S IN HET BOEKJAAR

#### 3.5.4.1 Gematerialiseerde niet-financiële risico's

De volgende niet-financiële risico's hebben zich in 2023 voorgedaan:

- **Reputatie:** er wordt binnen Fryslân met scheve ogen naar onze subsidie gekeken. Bovendien is er sprake van 'leedhiërarchie': andere musea staan er (nog) slechter voor dan wij. Samen met de zeven andere door de Provincie Fryslân gesubsidieerde musea hebben we een gezamenlijke boodschap aan de provinciale formatie gestuurd. Als Fries Museum hebben we alle nieuwe statenfracties uitgenodigd om kennis te maken met het Fries Museum en om inzicht te krijgen in de culturele, sociale en economische impact van het museum, die alleen mogelijk is als de basissubsidie van het museum overeind blijft;
- **Planning tentoonstellingen:** door het wegvallen van bestemmingsreserves en door de onzekerheid van de financiering vanaf 2026 is het nog niet zeker dat tentoonstellingen (en bijhorende schoolprogramma's, activiteiten en publicaties) in 2025 en 2026 kunnen plaatsvinden. We hebben als alternatief goedkopere collectiepresentaties bedacht en bepaald wanneer we uiterlijk voor plan A of plan B moeten kiezen;
- **Onrust:** door de uitwerking van de beleidsplannen en begrotingen tot en met 2028 hebben we alle medewerkers duidelijkheid kunnen bieden tot en met 2025. Samen met de OR proberen we alle medewerkers hierover zo goed mogelijk te informeren. Iedereen is aangesloten op de wijziging van de organisatie. De uitgangspunten van het provinciale cultuurbeleid (2024) en de toekenning van de subsidie voor 2026-2028 (2025) zijn bepalend voor wat er met onze overkoepelende organisatie FM|PH mogelijk is. De uitkomsten proberen we positief te beïnvloeden door een intensief lobbytraject en samenwerking binnen en buiten de sector om onze maatschappelijke betekenis te vergroten en zichtbaar te maken.

#### 3.5.4.2 Gematerialiseerde financiële risico's

De volgende financiële risico's hebben zich in 2023 voorgedaan:

- De salariskosten zijn structureel gestegen vanwege cao-afspraken;
- Onder meer door de sterke inflatie zijn verschillende bedrijfslasten gestegen. Uitschieter was energie, die in de tweede helft van 2023 fors duurder was dan voorheen.

Deze lasten konden in 2023 worden opgevangen dankzij budgetbewaking, besparing op energie, de nieuwe sponsor, extra provinciale subsidie en het niet vervangen van de hoofden Faciliteiten & Gastvrijheid en Collecties en de derde projectleider Tentoonstellingen. Een hulpregeling van de Gemeente Leeuwarden uit 2022 was in 2023 niet meer beschikbaar.

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 het nog steeds volledig wordt gedekt door de Algemene Reserve, is de continuïteit nooit in gevaar geweest.

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

In 2023 is de integrale risicoanalyse opnieuw volledig tegen het licht gehouden. Het onderscheid tussen drie soorten risico's is nog duidelijker gemaakt: strategisch (impact op de hele organisatie), tactisch (impact op een volledige afdeling) en operationeel (impact op een onderdeel van het werk). Oorzaak, gebeurtenis en gevolg zijn duidelijk gescheiden. De risicofactor is de vermenigvuldiging van de factor kans (1-5) met de factor omvang van de schade (1-5). Risico's met risicofactor hoger dan 15 beschouwen we als hoog, hoger dan 10 midden en daaronder laag. Voor alle risico's met risicofactor hoog of midden zijn er voldoende beheersmaatregelen uitgewerkt. Beheersmaatregelen die nog niet (volledig) zijn uitgevoerd, krijgen de volgende jaren prioriteit.

## 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 OR en de medewerkers zijn we transparant over de situatie van de organisatie en onzekerheden en risico's waarmee we te maken hebben. We hadden er tot de zomer van 2023 als MT voor gekozen om minder gunstige scenario's wel al met de OR maar nog niet met de hele organisatie te delen, om *self-fulfilling prophecies* te voorkomen en de energie te blijven richten op onze publieke betekenis. Daardoor kwam voor een deel van de organisatie de beslissing in de zomer om de twee managers niet te vervangen als een verrassing. In de tweede helft van het jaar hebben we daarom ingezet op extra interne communicatie. Hoewel die communicatie de situatie zelf niet verbetert, heeft ze wel voor rust in de organisatie gezorgd. De rust hebben we nodig in de voortdurende spreidstand tussen een succesvol publieksprogramma en de gelijktijdige uitvoering van de wijziging van 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 medewerkers uitje. In het jaarlijkse gesprek met de vertrouwenspersonen hadden we extra aandacht voor dit voorbeeldgedrag.

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

### 3.7.3 BETROKKENHEID

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

We zijn een aantrekkelijke organisatie om deel van uit te maken, te boordelen aan de ervaren medewerkers die we in 2023 konden aantrekken: medewerkers Collectiebeheer, medewerkers Beveiliging. Ook 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

De vermindering van capaciteit in het MT en de kleinere programmabudgetten maakten in 2023 aandacht voor werkdruk en uitvoerbaarheid eens te meer actueel. 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. De besparingen op het programma door gestegen vaste lasten verstoren echter deze precare balans. Daarom hebben we het programma vereenvoudigd. De noodzakelijke besparingen staan in 2024 echter op gespannen voet met de tweetoptentoonstelling bij onze partner Keramiekmuseum Prinsessehof en de start van het grote extra project FRIES MUSEUM OP PAAD. Met het MT en de uitvoerende teams sleutelen we nog aan de uitvoerbaarheid van het overgangsjaar 2024. Op dit moment ziet 2025 en verder er beter uit, op voorwaarde dat de provinciale basissubsidie voor het Fries Museum vanaf 2026 niet omlaag gaat.

### 3.7.5 BESPREEKBAARHEID

Er is in onze organisatie ruimte voor standpunten, emoties, dilemma's, bespreking van 'overtredingen', ook al is dat niet altijd makkelijk. Er zijn volop informele contacten, en dat creëert veiligheid. De omgang met en van medewerkers is een vast gesprekstema tussen OR en bestuur. We werken regelmatig met teamcoaching. Dat zorgt voor onderling inzicht, vertrouwen en bespreekbaarheid. In interne communicatie worden leidinggevendenden steeds expliciet aangeduid als aanspreekpunt. In de wijziging van de organisatie hebben we oog voor de herijking van deze kwaliteiten in de nieuwe afdelingen en teams met nieuwe afdelingshoofden en teamleiders.

Eigen aan onze matrixorganisatie is dat de lijnwerkzaamheden en de projectmatige samenwerking, naast de werkgroepen in de overkoepelende overlegstructuur, waardevolle dwarsverbanden creëren maar ook met regelmaat schuren. In 2023 merkten we de spanning eveneens, niet voor het eerst, bij de uitvoering van activiteiten. Spanningen zijn bespreekbaar maar niet altijd (meteen) oplosbaar. Er is nu eenmaal 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 onderlinge afstemming vooraf en de structurele ontwikkeling in de overlegstructuur.

### 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. Een belangrijk vraagstuk in 2023 was in hoeverre verschillende rollen van medewerkers, bijvoorbeeld in de overkoepelende overlegstructuur, ook geformaliseerd moeten worden in bijvoorbeeld functiebeschrijvingen voor coördinatoren van werkgroepen. Mede op basis van extern advies hebben we besloten dat de overlegstructuur gebaat is bij flexibiliteit en niet bij formalisering. Afstemming en samenwerking tussen de werkgroepen in de overlegstructuur en het MT is wel essentieel. De nieuwe werkgroep Kwaliteit & Ontwikkeling zal hierover in 2024 aan het MT advies uitbrengen.

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 visitatie, 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.

Het overleg met de vertrouwenspersonen over 2023 zal later in 2024 plaatsvinden.

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 2023 hebben we medewerkers gewezen op het tijdig accorderen van facturen, de registratie van vakantieuren, de beheersing van declaraties, het consequent gebruik van ons Enterprise Resource Planning (ERP) systeem als interne informatieplek en gepast gedrag om de informatieveiligheid te garanderen. 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. De afstemming van de handhaving vindt plaats in het MT en in overleg met de teamleiders.

## 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 toezichhouder 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 toezichhouders 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.

Door de wijziging van de organisatie zijn de directeur-bestuurder (nu ook hoofd Collecties) en de controller (nu hoofd Bedrijfsvoering) ook budgethouders geworden. Er is daardoor minder functiescheiding in het betalingsproces en het risico bestaat dat ze samenspannen. Dit frauderisico is met de accountant, de commissie Audit & Financiën en de voltallige raad van toezicht besproken. Omdat het 'vier ogen principe' nog steeds geldt en er nog steeds een onderbroken betalingsproces bestaat waarin invoering en goedkeuring van betalingen is gescheiden, is het oordeel van de raad van toezicht dat er nog steeds sprake is van een beheerst frauderisico.

- 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. Dit onderwerp kwam in 2023 aan bod tijdens de inwerking van de twee nieuwe leden van de raad van toezicht, die de commissie Organisatie & Remuneratie vormen. In de raad van toezicht zijn de rollen van vicevoorzitter en secretaris opnieuw toegewezen.
- 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. Nu de directeur-bestuurder in de wijziging van de organisatie ook hoofd Collecties is geworden, een belangrijke tactische en operationele verantwoordelijkheid, letten bestuur en toezicht er samen op dat de bestuurlijke taken voldoende aandacht krijgen.
- 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 (OR), 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. Het onderwerp werkdruk kwam in de context van de wijziging van de organisatie en de start van nieuwe werkgroepen in de overlegstructuur uitdrukkelijk aan bod. In het bestuursreglement is de rol van de controller opgenomen, die wordt vervuld door het hoofd Bedrijfsvoering (voorheen 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, de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant, en de commissie Kunst & Cultuur op het toezicht op en advies over de ontwikkeling en uitvoering van het inhoudelijke beleid. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad. In alle vergaderingen van de raad was er uitvoerig aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en het museum, inclusief de uiteindelijke wijziging van de organisatie die in 2024 zal worden uitgevoerd.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2023 werden twee nieuwe leden geworven. 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, van diversiteitsadvies van de landelijke organisatie Colourful People en de regionale organisatie Tumba, en van een gepubliceerde procedure. Bijkomend vond ook een toetsing van voorgedragen leden en van de gehanteerde procedure door Gedeputeerde Staten plaats. De twee nieuwe leden van de raad van toezicht vormen de commissie Organisatie & Remuneratie. In juni 2023 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden.

In het Verslag van de raad van toezicht voorafgaand aan dit bestuursverslag heeft de raad van toezicht zijn toezichtsfunctie gedurende 2023 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 2023 waren deze kunstenaarshonoraria deels gedekt door specifieke bijdragen van het Mondriaan Fonds.

Het is echter problematisch dat de regeling voortaan afgestemd wordt op het totale budget en niet op het budget voor de presentaties met hedendaagse kunst, die slechts een deel van het programma van het Fries Museum vormen. Het Fries Museum kan onmogelijk € 30.000 van het budget van € 50.000 voor presentaties hedendaagse kunst besteden aan de honoraria. De enige oplossing is dan minder nieuwe werken tonen en presentaties met meer eigen collectie maken, zodat de bijdragen per kunstenaar alsnog dalen.

Uitzendkrachten (baliepersoneel) krijgen netto een gelijke verloning als medewerkers in dienst. Onze tarieven voor zzp'ers, zoals museumdocenten, bepalen we met behulp de rekentool van Platform Arbeidsmarkt Culturele en

Creatieve Toekomst (ACCT). Die rekentool bleek in de praktijk teveel ruimte voor interpretatie te laten om nuttig te zijn in de afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemers en was daardoor eerder contraproductief. Deze informatie hebben wij aan Platform ACCT teruggekoppeld. Museumdocenten worden betrokken bij de ontwikkeling van ons beleid en van individuele programma's voor schoolgroepen en speciale doelgroepen.

Als organisatie zijn we met beide musea samen bruikleengever aan meer dan 100 instellingen, vooral in de regio. Door de digitale vindbaarheid van de collectie en door de mogelijkheid om onverzekerd te bruiklenen, zijn de mogelijkheden voor andere instellingen verder toegenomen. Onze solidariteit is in de toekomst wel afhankelijk van voldoende middelen, om de medewerkers aan boord te kunnen houden die het extra werk uitvoeren.

#### 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. Jaarlijks hebben het MT, OR en de vertrouwenspersoon van de raad van toezicht een gesprek met de vertrouwenspersonen.

We zijn trots op onze zelfstandig werkende medewerkers en uitzendkrachten en onze betrokken vrijwilligers, stagiairs en zzp'ers. De jaarlijkse gesprekscyclus, met een functioneringsgesprek en (gecombineerde) planning- en beoordelingsgesprek(ken), vinden we belangrijk. Omdat we in de gesprekscyclus een verschuiving willen van resultaat naar ontwikkeling en omdat de leden van het MT er door de wijziging van de organisatie in de meeste gevallen meer medewerkers bijkrijgen, zullen we in het najaar van 2024 de huidige werkwijze evalueren en als nodig aanpassen.

De overkoepelende overlegstructuur groeit 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. Om die reden starten we ook het Schakelteam Activiteiten, naast het al bestaande Schakelteam Tentoonstellingen.

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

In Fryslân is duurzaamheid 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, resp. 55% CO<sub>2</sub>-reductie en 50% reductie van primaire grondstoffen. Het Fries Museum sluit zich aan bij deze missie om klimaatverandering tegen te gaan en wil hierin een voorloper in het culturele veld van Noord-Nederland zijn.

Een belangrijk moment in 2023 was de presentatie van het adviesrapport *Cultuur Natuurlijk* van de Raad voor Cultuur over verduurzaming in de culturele sector. In het advies werd gesteld dat er een stevige impuls nodig is voor verduurzaming in deze sector, met daarbij diverse aanbevelingen. Niet lang daarna reageerde de voormalige staatssecretaris op het rapport en bleek dat er geen harde elsen zouden worden gesteld voor culturele instellingen. Voor de komende beleidsperiode 2025-2028 moesten BIS-instellingen enkel een vragenlijst invullen over waar zij staan op het gebied van duurzaamheid, maar ze zullen hier niet op beoordeeld worden. De staatssecretaris had er vertrouwen in dat de transitie vanuit de motivatie van de sector zelf zou komen. In de eerste helft van 2024 ontvangt de Tweede Kamer de beleidsreactie op het advies van de Raad, maar naar verwachting komt er geen extra geld om verduurzamingsstappen te kunnen maken. Op dit moment hebben de Provincie Fryslân en de Gemeente Leeuwarden evenmin beleid om de culturele sector te verduurzamen. De hele culturele sector heeft als uitdaging om met beperkte middelen toch verandering te realiseren. Weinig geld, weinig tijd, hoge werkdruk, afhankelijkheid van andere partijen en een hogere prioriteit voor de kerntaak zijn de belangrijkste struikelblokken, ook voor onze organisatie (zie *Duurzaamheid in de culturele sector*, Boekman Stichting, 2022). Wij blijven hopen dat er meer ondersteuning uit het (cultuur)beleid waardoor ook non-for-profitorganisaties beter in staat zijn om te zorgen voor CO<sub>2</sub>-reductie en een circulaire bedrijfsvoering. Ondertussen gaan wij moedig voorwaarts binnen de mogelijkheden die we hebben, want "there is no art on a dead planet".

Sinds 2022 heeft het Fries Museum een duurzaamheidscoördinator. Samen met een interdisciplinaire werkgroep, het 'Green Team', zorgt de coördinator dat duurzaamheid structureel op de agenda staat in het museum. Actief en doorlopend wordt bijgehouden welke ontwikkelingen en nieuwe inzichten er spelen op dit gebied in de regio, de culturele sector en specifiek de museumsector. In april 2023 werd onze duurzaamheidscoördinator Lisa Klompe geselecteerd voor het Creative Climate Leadership (CCL) Benelux. Tijdens het programma gaan de deelnemers met elkaar en met experts in gesprek over de rol van kunst en cultuur in de strijd tegen klimaatverandering. CCL Benelux wordt georganiseerd door de Britse organisatie Julie's Bicycle, die al ruim 15 jaar ervaring heeft in het adviseren en activeren van de kunst en cultuursector. Dankzij dit internationale programma is het museum nu aangesloten bij een creatieve klimaatbeweging. We bekijken klimaatverandering vanuit een breder perspectief dan vóór april 2023, zijn beter vindbaar voor mensen en instanties in binnen- en buitenland die zich hiermee bezig houden en zijn beter aangesloten op de ontwikkelingen die er internationaal gaande zijn op dit gebied.

De coördinator zorgt dat deze kennis gedeeld en bestendig wordt binnen de organisatie. Onder de medewerkers is het enthousiasme en de bereidheid om meer aan duurzaamheid te doen groot. Duurzaamheid was altijd al een vast onderwerp van onze OR. Daarnaast is in 2023 ons Green Team zijn tweede jaar ingegaan. Het adviseert het MT om daar waar mogelijk structureel duurzame keuzes te maken. Samen hebben zij actiepunten opgesteld om op diverse onderdelen van de museale werkzaamheden verduurzamingslagen te maken. Ieder lid van het Green Team 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.

In 2022 vond een nulmeting plaats als pilotproject van de Toerisme Alliantie Fryslân. Hoe groot de klimaatimpact van het Fries Museum – die onder meer ontstaat uit het tentoonstellingsbouw, collectiebewegingen, conservering en bezoek – precies is, is moeilijk vast te stellen. De impact is in vergelijking met veel andere (commerciële) bedrijven wel relatief klein. De 'klimaatschaduw' van musea, de impact van musea op hun omgeving als het gaat om duurzaamheid, is juist zeer positief. Kunst kan de klimaatproblematiek op andere manieren overbrengen dan het nieuws. Het doet een beroep op het gevoel en kan 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 2023 werkte het Fries Museum aan een tentoonstelling die begin 2024 opent met werk van de kunstenaar Semà Bekirović. Zij speelt in haar werken met verschuivende perspectieven, waarbij ze de mens telkens een spiegel voorhoudt. Ze pleit, in de context van de alarmerende veranderingen van het klimaat, voor een dieper begrip van de verstrengeling van natuur en cultuur. De tentoonstelling faciliteert de dialoog over urgente hedendaagse thema's als klimaat, identiteit en natuur en vergroot het besef dat kunst kan dienen als katalysator voor maatschappelijke verandering en ontwikkeling. Het project past bovendien in de recent uitgezette programmalijn rond ecokritische kunst en landschap in het Fries Museum, waarvoor het museum in 2023 een NWO-museumbeurs kreeg. Ook is de tentoonstelling voor het museum een pilot voor duurzame tentoonstellingsbouw.

Het museum is al goed op weg, we zijn gasloos en ons externe depot, Kolleksjesintrum Fryslân, is nagenoeg energieneutraal. De CO<sub>2</sub>-voetafdruk is relatief laag, bleek uit de nulmeting in 2022, en bestaat vooral uit het bezoekersverkeer naar het museum. Een grote verbetering is dat het museum dit jaar investeerde in een nieuwe regeltechniek voor de klimaatinstallatie. Dit zorgt voor minder energieverbruik. Het museum zoekt zo doorlopend naar manieren om duurzamer te opereren. In 2023 wilden we nog meer laten zien waarom we duurzaamheid belangrijk vinden en wat we er al mee doen. We communiceren er veel meer over, zowel met onze bezoekers als met ketenpartners. Een leuk voorbeeld is onze actie voor World Cleanup Day. Het personeel van het Fries Museum gaf samen met Omrin het goede voorbeeld door in de binnenstad van Leeuwarden afval te verzamelen. (De voertuigen van Omrin zijn hier nog effectiever in maar deze actie ging om bewustmaking en betrokkenheid.) We merken ook dat we steeds beter vindbaar zijn als een instelling die aangeeft actief met duurzaamheid bezig te zijn. Zo vond in 2023 de donateursdag van Milieudefensie in het Fries Museum plaats, waarbij ook het Fries Museum mocht spreken over hoe het zich inzet om de klimaatdoelen te halen. Ook het gesprek met ketenpartners zijn we meer aangegaan. Bijvoorbeeld leveranciers van materialen voor marketing en tentoonstellingsbouw denken voortaan met ons mee over meer milieuvriendelijke alternatieven.

Niet alleen binnen de museummuren stimuleert de coördinator duurzaamheid, zij zorgt er ook voor dat het Fries Museum een belangrijke rol speelt op het gebied van kennisdeling over dit urgente vraagstuk buiten het museum. Zo heeft het Fries Museum in 2023 het beginnende Green Team van Museum Kranenburgh op bezoek gehad om ze op weg te helpen, het Drents Museum geadviseerd in eerste stappen naar een duurzamere bedrijfsvoering en een "Green Team Mix middag" gehad met het Green Team van het Wereldmuseum, om met elkaar van gedachten te wisselen over aanpak en effectiviteit. De Museumvereniging heeft einde 2023 besloten om een Werkgroep Duurzaamheid & Musea op te richten en heeft gevraagd of de duurzaamheidscoördinator van het Fries Museum als expert zitting wilde nemen in

deze werkgroep. De werkgroep ontwikkelt een praktische gids, die per pijler van het woord ACTIE een roadmap formuleert over hoe en waarmee te verduurzamen. De gids vormt een basis die musea helpt aan de slag te gaan met verduurzaming. De werkgroep gaat vervolgens op 'tournee' om de verduurzaming van musea aan te jagen door de gids toe te lichten en te bespreken met museumprofessionals in het land. Het Fries Museum is trots om hierin een rol te mogen spelen. Het Fries Museum is nu echt goed aangesloten bij de (inter)nationale ontwikkelingen in de museumsector. Het zal de komende jaren de positie als 'moedermuseum' dienstbaar inzetten om, in samenwerking met de Museumfederatie Fryslân, de andere musea in de regio te helpen met het maken van stappen om de klimaatdoelen te behalen.

### 3.8.3 CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Keramiekmuseum Prinsessehof sluit zich volledig aan bij de Code Diversiteit & Inclusie om als museum open te staan voor diversiteit door 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, inclusie en gelijkwaardigheid gaan waarmaken en hebben sindsdien veel stappen gezet op dit gebied. Sinds 2022 hebben we 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.

#### 3.8.3.1 Programma en collectie

##### 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.

##### DE LEVENS VAN MATA HARI

In de nieuwe vaste opstelling over Mata Hari wordt niet alleen de Mata Hari-kant als danseres en spionne belicht, maar ook haar kant als Margareta Zelle: moeder en echtgenote. De levenskeuzes van Margaretha Zelle zijn sterk verbonden met de positie van de vrouw in het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Welke mogelijkheden had een gescheiden vrouw in die tijd eigenlijk? En hoe werd er tegen vrouwen als Margaretha aangekeken? Prof. dr. Mineke Bosch, historicus en hoogleraar moderne geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen met een specialisatie in vrouwengeschiedenis, geeft uitleg over de toenmalige positie van de vrouw. De presentatie opende met een minisymposium over het onderwerp.

##### CHRISTOFFEL EN KATE BISSCHOP – VERLANGEN NAAR VROEGER

Het negentiende-eeuwse kunstenaars echtpaar Christoffel en Kate Bisschop was in hun eigen tijd geroemd en geliefd, met verstilde binnenhuizen en portretten van de high society. Na het overlijden van Christoffel schonk Kate hun hele kunst- en antiekverzameling aan Friesland. Al gauw raakten zij in de vergetelheid. Met deze tentoonstelling brengt het Fries Museum daar verandering in. Naast de liefde van het echtpaar voor ambacht uit de zestiende en zeventiende eeuw, vertellen we het verhaal van de vergeten schilderkunst van Christoffel. Bijzondere aandacht gaat naar de tot dan toe onderbelichte activiteiten van kunstenaar Kate en haar rol als mecenas en conservator van het Fries Museum.

In 2023 stonden veel vrouwelijke kunstenaars op het programma van hedendaagse kunst. Meer dan de helft van het aankoopbudget is besteed aan het werk van vrouwelijke kunstenaars.

SEEDS OF MEMORY brengt kunstenaars van verschillende achtergronden samen, wiens werk herinneringen en geschiedenissen ver- en hervormen. Sommigen zijn nauw verbonden met de regio, anderen hebben juist een afstand tot het Friese verleden. Zo wijkt het tapijt *De Rebelse Lusthof* (2022) van de Argentijnse Mercedes Azpilicueta af van de traditionele geschiedschrijving vanuit een mannelijk, koloniaal perspectief door de rol van (niet-adellijke) vrouwen centraal te stellen in het verhaal van het Friese landgoed Oranjewoud. Ook *Am I the Ageless Object at the Museum?* (2018) van de Palestijnse Noor Abuarafeh vormt een kritische noot. Haar videowerk bevraagt de gewoonte van westerse musea om objecten te verzamelen, te ordenen en tentoon te stellen, iets wat zijn oorsprong vindt in kolonialisme. Naast de tentoonstelling van het werk van de Estse KATJA NOVITSKOVA vond de eerste overzichtstentoonstelling van de Friese kunstenaar Kinke Kooi als winnaar van de GERRIT BENNERprijs 2023 plaats. Kooi neemt vrouwelijkheid als uitgangspunt, maar gaat voorbij aan een clichématige verbeelding door juist dat wat doorgaans voor schuring en schaamte zorgt, zoals vetkwabben en menstruatie, uit te lichten.

##### 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 presentaties in onze vaste vitrine in het Medisch Centrum Leeuwarden, in onze eigen museumhal en ook onze gratis publieksoeningen. Daarnaast zijn de voorbereidingen voor het project FRIES MUSEUM OP PAAD in volle gang. 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.

### Onderwijs

We ontwikkelen ons onderwijsaanbod samen met onze onderwijspartners en doorlopend passen we toe wat we hebben geleerd in nieuwe programma's. Ons scholenaanbod wordt steeds diverser naar leeftijd en opleidingen. Zo ontvingen wij in het voorjaar van 2023 vanuit twee verschillende ISK's (internationale schakelklassen) meerdere groepen leerlingen die met hun docenten beeldende vormgeving op pad gingen naar de tentoonstelling SEEDS OF MEMORY, ter aanvulling op en verrijking van de programma's op school. Taalverwerving is één van de belangrijkste aanleidingen om leerlingen buiten de school ervaringen op te laten doen, naast dat ze ervaren wat kunst en cultuur visueel vertelt en aan verhalen in zich heeft. Het delen van verschillen en overeenkomsten tussen wat leerlingen (her)kennen kwam op één plek in de tentoonstelling erg goed uit de verf: bij de installatie van koekplanken van kunstenaar Bert Scholten waren ter aanvulling op de presentatie door één van onze museumdocenten afbeeldingen van koekjes uit de landen van herkomst van de leerlingen te zien. Een levendige uitwisseling van wat de lekkerste koekjes waren of welk moment het meest geschikt om die te nuttigen volgde. Bij het tapijt *De Rebelse Lusthof* van Mercedes Azpilicueta werden pittige verhalen uitgewisseld over de positie van de vrouw in de samenleving, met het huwelijkschart dat te zien is bij het tapijt als startpunt voor het uitwisselen van verhalen, maar ook heerlijke adolescent gegiechel over het huwelijk, uithuwelijking, verliefd zijn, verkering vragen.

Met dansdocent Meysam van DanceCompany 058 vond in samenwerking met Kunstkade en PJ Stedelijk Gymnasium een proeftuin plaats vanuit het Fries Verzetsmuseum. "Wat betekent vrijheid voor jou?" was de centrale vraag die door leerlingen onderzocht werd in het museum, aangevuld met het indrukwekkende levensverhaal van Meysam, die uit Iran is gevlucht. Vervolgens maakten leerlingen onder zijn leiding samen een danschoreografie over wat vrijheid betekent voor hen.

Daarnaast kregen in 2023 alle po- en vo-leerlingen po, vo en mbo-studenten die het Fries Museum bezochten, een terugkomkaartje mee. Hiermee kunnen ze na afloop van onderwijsbezoek zelf gratis twee volwassenen meenemen voor een volgend zelfstandig bezoek. Leerlingen en studenten die normaal niet zo snel naar een museum gaan, ervaren een minder grote drempel. We merken dat het grootste deel van de leerlingen en studenten die daadwerkelijk terugkomt, mensen meeneemt die nog niet eerder het museum bezochten, waarmee we het doel van het uitdelen van de terugkomkaartjes behalen.

### Publieksbegeleiding

Onze informatielagen worden altijd ontsloten in vier talen: Nederlands, Fries Engels en Duits. Zo kan het grote merendeel van de bezoekers de verhalen van onze tentoonstellingen en presentaties beleven in de eigen voorkeurstaal. De teksten houden altijd rekening met verschillende instapniveaus en worden geschreven in toegankelijk, helder taalgebruik. Met behulp van *interpretive planning* 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 testten 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.

Werken aan inclusie is een doorlopende taak. De komende jaren blijven we de ontwikkelingen op de voet volgen en blijven we onszelf verbeteren. Voor de tentoonstelling JA, IK WIL over 250 jaar bruidsjurken in 2024 hebben we gewerkt met een klankbordgroep en tal van 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.
- We streven ernaar om zo toegankelijk mogelijk te zijn voor alle bezoekers. Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We bestendigen de relaties die zijn opgebouwd met nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld door deze groepen uit te nodigen voor openingen.
- Waar logisch en relevant, brengen we ons programma onder de aandacht bij nieuwe doelgroepen via andere media.
- We streven inclusieve communicatie na, o.a. op basis van het document Words Matter en met aandacht voor de beelden die we gebruiken in onze communicatiemiddelen.

- Via doorlopend publieksonderzoek gaan we ga of bezoekers suggesties en/of tips voor ons hebben ter verbetering van inclusie en toegankelijkheid.

### 3.8.3.3 Personeel

Op een aantal gebieden van ons personeelsbeleid waren al in de jaren vóór 2023 acties ondernomen, gericht op inclusie en gelijkwaardigheid', te weten:

- We hebben een Gedragscode met als doel een respectvolle behandeling van eenieder.
- In ons personeelsbeleid is vastgelegd dat we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid willen geven om werkervaring op te doen en te re-integreren. Dat doen we ook, veelal door het creëren van (onbetaalde) werkervaringsplaatsen.
- In ons werving- en selectiebeleid is het doel om nieuwe medewerkers te kiezen op basis van kwaliteiten. In onze vacatureteksten hebben we daarom de volgende passage opgenomen:  
"Fries Museum/ Keramiekmuseum Prinsessehof is een inclusieve organisatie die open staat voor alle groepen in de samenleving. Vanuit ons personeelsbeleid willen wij bijdragen aan een arbeidsmarkt waarin iedereen gelijke kansen heeft en waarin geen ruimte is voor discriminatie. Wij verwelkomen een diversiteit aan achtergronden en kennis en selecteren onze medewerkers op basis van vereiste kwaliteiten."
- We leggen verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie en we betrekken medewerkers bij zoveel mogelijk onderwerpen (via werkgroepen en personeels- en vrijwilligersbijeenkomsten).

In 2023 hebben we contact gelegd met Tûmba (kenniscentrum voor discriminatiezaken, diversiteit en gelijkheid in Fryslân) en met hen besproken waarin zij onze organisatie kunnen ondersteunen en op welke punten we met hen kunnen samenwerken op het gebied van diversiteit & inclusie. Vertegenwoordigers van Tûmba hebben een presentatie over hun organisatie en de mogelijkheden gegeven aan de werkgroep Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid. Het aanbod van Tûmba bestaat onder andere uit een tool aan voor een diversiteitstraject en uit trainingen voor medewerkers. Na de wijziging van de organisatie in 2024 volgen concrete acties.

Op het gebied van de personeelsadministratie is door de afdeling Human Resources gewerkt aan het neutraler maken van het vragen en verwerken van gegevens van medewerkers in het personeelssysteem en in de personeelsadministratie.

Daarnaast is gewerkt aan de werving- en selectieprocedure. Samen met Tûmba is een meer inclusieve vacaturetekst opgesteld. Onder andere is standaard de zin toegevoegd: "Heb je voorzieningen nodig tijdens de sollicitatieprocedure, dan horen wij dit graag." Indien mogelijk voor de functie-eisen wordt in de vacaturetekst toegevoegd: "Ook als je niet aan alle functie-eisen voldoet, maar denkt dat je een belangrijke bijdrage kunt leveren aan onze organisatie in de functie van [...], vragen we je om te reageren."

Het landelijk opererende Colourful People hebben we toegevoegd aan onze wervingskanalen en een aantal vacatures op hun website gepubliceerd.

### 3.8.3.4 Partners

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

- Culturele partners: Keramiekmuseum Prinsessehof, Slieker Film, Tresoar, Tryater en Historisch Centrum Leeuwarden.
- Onderwijspartners: Keunstwurk (p.o. Kunstmenu gemeente Leeuwarden), vrijwel alle Friese v.o.-scholen, mbo-scholen Friese Poort en Friesland College en hbo-partner NHL Stenden.
- Maatschappelijke partners: Vluchtelingenwerk Leeuwarden, KwadrantGroep, MuseumPlusBus, Zienn, Fier, Medisch Centrum Leeuwarden, Noorderbreedte, Tûmba, Colourful People.

## 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 duidelijkere en uitgewerkte aanvullingen nodig heeft op de thema's verwervingen, fondsenweving, 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, die in 2023 werd verwacht, is nog niet verschenen.

## 3.9 Onderzoek en ontwikkeling

### 3.9.1 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING PUBLIEKSPROGRAMMA

We hebben voor het beleidsplan FAN ÚS 2025-2028 een inhoudelijke koerswijziging ingezet naar een grotere regionale betekenis. Het beleidsplan hebben we in februari 2024 ingediend bij de nationale Raad voor Cultuur. Het gaat er vanuit dat de Provincie Fryslân ook in 2026-2028 de basissubsidie behoudt.

De belangrijkste ontwikkeling in het publieksprogramma is de voorbereiding van het meerjarige project FRIES MUSEUM OP PAAD. We willen met FRIES MUSEUM OP PAAD de haarvaten van de provincie Fryslân bereiken. We gaan drie jaar lang, van 2024 tot en met 2026, het Friese land doorkruisen, voorwerpen 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. Door de bijdrage van de VriendenLoterij in 2023 kan het project zeker doorgaan. In 2023 is met Jacqueline Spendel een uitstekende projectleider gevonden.

Drie verzamelgebieden van het Fries Museum, namelijk Terpentijd & Middeleeuwen (archeologie), Oude Kunst en Toegepaste Kunst & Textiel, leveren het vertrekpunt voor een gevarieerde programmering van grote tentoonstellingen in het museum zelf. Omgekeerd geven de tentoonstellingen de conservatoren de kans om, 'programmagestuurd', nader onderzoek te doen naar de eigen collectiestukken en de samenhang daarvan met (inter)nationale collecties. Het brede onderzoek van dr. Diana Spijkhouw waarop de tentoonstelling VRIJHEID, VETES, VAGEVUUR en de bijbehorende publicatie was gestoeld, werd verricht in nauwe samenwerking met onze partners in Duitsland, met wie wij immers de geschiedenis van Tota Frisia delen. Met het door de Provincie Fryslân gefinancierde symposium op 28 januari 2023 gaf het Fries Museum samen met zijn partners vorm aan het provinciale beleidsdoel om de Middeleeuwen in Fryslân meer voor het voetlicht te brengen. Dankzij dit project 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 de noodzakelijke Europese financiering.

De textieltentoonstelling JA, IK WIL (voorheen werktitel SAY YES TO THE DRESS) voor najaar 2024 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. In 2023 zijn cruciale bruiklenen toegezegd.

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. Het Rijksmuseum in Amsterdam de belangrijkste partner. Omwille van de drastische besparingen in het programma in 2025 is afgezien om van dit project een internationale samenwerking te maken. Het project kan echter enkel plaatsvinden als het uiterlijk voorjaar 2024 lukt om het noodzakelijke restauratieprogramma te financieren. Omwille van de besparingen is ook afgezien van een tentoonstelling over HANS VREDEMAN DE VRIES, de grootste renaissancekunstenaar van de Nederlanden, die dan zijn 500<sup>ste</sup> geboortjaar heeft.

Het Fries Museum richt zich als regionaal laboratorium op rurale landschappen en de rol van *communities* daarin. De tentoonstelling FERTILE GROUNDS, tot maart 2023 te zien in het Fries Museum, richtte zich met nieuw werk van met

ontwerper Christien Meindertsma op nieuwe mogelijkheden met het Friese veenweidegebied en 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 internationale laboratoriumtentoonstelling vormen. Omwille van te grote onzekerheid was die internationale samenwerking al einde 2022 afgeblazen. We werken nu samen met Arcadia, belangrijke culturele organisatie in Fryslân, aan een nieuwe innovatieve tentoonstelling in 2025 over het Friese veenweidegebied. Arcadia heeft in 2023 te horen gekregen dat haar provinciale bijdrage wordt gehalveerd. Daardoor is de reikwijdte van de gezamenlijke plannen nog ongewis.

(Inter)nationale samenwerking vindt ook plaats voor de twee andere verzamelgebieden, het Fries Verzetsmuseum en Moderne & Hedendaagse Kunst. Voor het Fries Verzetsmuseum is de samenwerking gericht op de tentoonstelling DE LUCHTOORLOG (werktitel, 2025) over de sporen van de luchtoorlog in het Noorden van Nederland. In nauwe samenwerking met de internationale Liberation Route Europe verzamelt conservator Marre Sloots onbekende verhalen over deze episode uit de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog in Nederland. De volgende wisselpresentatie van het Fries Verzetsmuseum, in 2026, 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. Door de besparingen in het programma worden internationale mogelijkheden wel beperkt.

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 onderhouden onze nationale en internationale netwerken om als mogelijk tentoonstellingen in huis te halen. Want als we de middelen vinden, kunnen we grote tentoonstellingen realiseren die we al in ons 'bidbook' GRUTSK 2021-2024 hebben gepresenteerd maar die sindsdien noodgedwongen in de ijskast zitten.

### 3.9.2 ONDERZOEK EN ONTWIKKELINGEN COLLECTIE

Onderzoek naar de collectie in 2023 was zoals steeds 'programmagesturd', dat wil zeggen ter voorbereiding van toekomstige tentoonstellingen en bijhorende publicaties. Voor 2024 gaat het om onderzoek naar 250 jaar trouwjurken in Nederland voor de tentoonstelling JA, IK WIL door Eveline Holsappel, conservator Toegepaste Kunsten & Textiel, voor 2025 naar de luchtoorlog boven de Noord-Nederland door Marre Faber-Sloots, conservator Fries Verzetsmuseum, en naar de 17<sup>de</sup>-eeuwse schilder WYBRAND DE GEEST door Marlies Stoter, conservator Oude Kunst, en voor 2026 naar de 19<sup>de</sup>-eeuwse schilder Willem Bartel van der Kooi door Anne-Marie Segeren, junior conservator Oude Kunst.

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) kende aan het Fries Museum maar liefst twee van de zeventien nationale museumbeurzen toe. Dr. Diana Spiekhout, conservator Terpentijd & Middeleeuwen, leidt onderzoek naar Friese wapens in de Vroege Middeleeuwen (400-700), ter voorbereiding van de tentoonstelling REDBAD, onder voorbehoud van Europese financiering gepland voor najaar 2026. Judith Spijksma, conservator Moderne & Hedendaagse Kunst, kon een junior conservator aantrekken voor onderzoek naar identiteit en ruimte in onze collectie hedendaagse kunst. De resultaten worden verwerkt in de collectiepresentatie HEEM in 2024. Beide onderzoekstrajecten vinden plaats in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen.

Samen met de andere gebruikers van het KSF gaat het Fries Museum op zoek naar een nieuw collectiemanagementsysteem als opvolger van Adlib, omdat per 31-12-2023 de leverancier de ondersteuning heeft stopgezet. Dat nieuwe systeem is de voorwaarde om meer van de collectie online zichtbaar, vindbaar en bruikbaar te maken. Van belang is dat de gegevens 'schoon door de poort' in het nieuwe systeem worden ingevoerd. Deze tijdsintensieve operatie duurt waarschijnlijk tot einde 2025. Bovendien is ze nog niet gefinancierd, dus zullen eerst (bij alle gebruikers van het KSF) voldoende middelen moeten worden gevonden.

Nu het volledige collectiearchief is gedigitaliseerd, maken we werk van de ontsluiting van de gedigitaliseerde documenten.

Het beter inzicht in de knelpunten wat betreft opslagruimte op depot leidt in de nabije toekomst tot projecten rond ontzaming en herschikking. We onderzoeken in samenwerking met studenten van informatieopleidingen hoe we daarbij A.I. kunnen inzetten om sneller de grote puzzel als geheel te kunnen leggen. Het ontzamen en fysiek verplaatsen van voorwerpen vraagt daarna veel personele inzet. Ook daarvoor gaan we op zoek naar financiering.

### 3.9.3 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING ORGANISATIE

We hebben onderzocht of we door de verkoop van het museumgebouw kapitaal kunnen activeren en via de kapitaalopbrengsten van dat 'endowment fund' budget voor tentoonstellingen kunnen creëren. Een nieuwe eigenaar, zowel publiek als privaat, moet echter het gebouw activeren en dat in de huur doorrekenen. De kapitaalopbrengsten dekken dan die huur en kunnen niets bijdragen aan tentoonstellingen. Deze actie is daarom niet effectief.

We blijven echter zoeken naar innovatieve financieringsmogelijkheden, te denken valt aan € 15-30.000.000 kapitaal voor jaarlijks € 750.000-1.500.000 opbrengst, op te halen via 'aandelen met cultureel, economisch en maatschappelijk rendement' en te beheren door een partij die de beleggingsrisico's afdekt en de jaarlijkse bijdrage garandeert. Schaal is van belang; met jaarlijks € 5.000 van een fonds komen we er niet. We beseffen ook dat we dit niet op korte termijn realiseren, en daarna is er nog voldoende voorbereidingstijd voor de tentoonstelling nodig.

Voorjaar 2024 voeren we de wijziging van de organisatie uit die we najaar 2023 hebben uitgewerkt. We onderzoeken vereenvoudiging of automatisering van processen en hebben aandacht voor werkdruk.

In februari 2024 hebben we onze aanvraag ingediend voor de nationale basisinfrastructuur bij de Raad voor Cultuur ingediend. In het beleidsplan FAN ÚS 2025-2028 gaat wij er vanuit dat onze provinciale budgetsubsidie op peil blijft.

In 2023 bracht de beoordelingscommissie Musea van de Provincie Fryslân een werkbezoek aan het Fries Museum. We hebben de commissie bijgepraat over de resultaten in 2021-2022, de uitvoering in 2023-2024 en de plannen voor 2025-2028. Het is nog niet duidelijk of deze commissie ook de opdracht voor 2026-2028 krijgt.

De uitvoering van het Development- en Relatiemanagementplan 2022-2024 wordt vanaf 2024 verbonden aan het project FRIES MUSEUM OP PAAD. We gaan het museum nog meer verbinden met de Friese achterban, meer samenwerken met Friese instellingen, meer naar buiten treden en zichtbaar worden in Fryslân. Met verschillende Friese bedrijven voeren we gesprekken over samenwerking in het kader van FRIES MUSEUM OP PAAD.

Vanaf juli 2024 zullen we de nieuwe afspraken van de cao Musea toepassen.

Via de OVEF hebben we vanaf 2024 een nieuwe energieleverancier. We hebben de energielasten pessimistisch begroot. Eventuele meevallers worden duidelijk in de jaarrekening 2024 en komen ten goede aan het publieksprogramma.

Onderzoek en ontwikkeling op het vlak van duurzaamheid is toegelicht onder 3.8.2.5.

## 3.10 Toekomstverwachtingen

### 3.10.1 CONTINUÏTEIT

#### 3.10.1.1 Gezondheidsrisico

Het Fries Museum beschikt over een volledige dekking van het benodigde weerstandsvermogen dankzij de Algemene Reserve. Die Algemene Reserve is de ruggengraat van onze gezondheid. In de besparing van € 1.400.000 richting 2025, in de wijziging van de organisatie en in de bestemming van het resultaat hebben we er alles aan gedaan om de Algemene Reserve intact te houden.

Voor de dekking van de extreem hoger energielasten in de tweede helft van 2023, een incidentele last, hebben we gebruik gemaakt van een deel van de bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting. Die bestemmingsreserve was precies voor dit doel in de jaarrekening van 2022 verhoogd. De resterende bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting is voldoende om onverwacht of onverwacht eerder onderhoud op te vangen.

Omwillen van de structurele componenten in het negatieve financiële resultaat van 2023 zijn de plannen voor 2024 bijgesteld. De prestatieafspraken blijven ongewijzigd, zoals geformuleerd in het meerjarenplan FIERDER 2021-2024.

De meerjarenbegroting ging voor 2024 uit van een exploitatieresultaat van -/- € 150.000 (negatief) bij 120.000 bezoekers. Dat is bijgesteld naar een exploitatieresultaat van -/- € 216.880 (negatief) bij 100.000 bezoekers. De kans op een positieve afwijking ten opzichte van de begroting neemt daardoor toe.

De belangrijkste financiering van het Fries Museum is geborgd tot en met 2024. Stijgende kosten en teruglopende inkomsten drukken het programmabudget uit de begroting. Ondanks een zeer gewaardeerde extra verhoging van de provinciale subsidie in 2023 maken de voortdurende prijsstijgingen het probleem nog steeds groter. Daarom is in 2023 bijgestuurd met een besparing van ca. € 1.400.000 in 2025 ten opzichte van 2023. De Provincie Fryslân heeft aangekondigd voor 2025 met een vereenvoudigde procedure subsidies te willen verlenen in de lijn van de toekenningen in 2021-2024. Het beleidsplan FAN ÚS 2025-2028 gaat ervan uit dat ook voor 2026-2028 de budgetsubsidie op het huidige peil blijft. Dat is echter nog ongewis, zowel wat betreft het subsidieplafond van de regeling als wat betreft het advies van de beoordelingscommissie en de uiteindelijke beschikking. Wij moeten twee jaar vooraf starten met de voorbereiding van tentoonstellingen. Deze onzekerheid maakt toezeggingen voor het programma in 2025, 2026 en 2027 moeilijk. Een structurele borging van het Fries Museum, zoals de Provincie Drenthe omgaat met het Drents Museum, kan dit risico verkleinen.

Begin 2024 voeren we de huidige wijziging van de organisatie uit. Als de beschikking voor 2026-2028 minder positief uitpakt dan waar we in het beleidsplan 2025-2028 vanuit gaan, zullen we najaar 2025 opnieuw moeten reorganiseren. Gedwongen ontslagen zijn dan onvermijdelijk, want alle flexibiliteit is door de besparing van € 1.400.000 uitgeput. Minder cultuur aanbod, minder publieke toegang en minder service aan andere instellingen zijn dan net zo onvermijdelijk als verlies van kennis, ervaring, professionaliteit en (inter)nationale reputatie van het Fries Museum en van Fryslân.

#### 3.10.1.2 Marktrisico

Noord-Nederland heeft tijdens de coronacrisis zijn aantrekkingskracht op bezoekers uit vooral Nederland, Duitsland en België zien toenemen. Dit versterkte nogmaals de grotere zichtbaarheid dankzij Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018. Door het aantal museumkaarten en VriendenLoterij VIP-kaarthouders is het bezoekerspotentieel van cultuurgeïnteresseerden voor A-tentoonstellingen in het Fries Museum onverminderd groot. Op dit moment is het echter ongewis of het Fries Museum vanaf 2025 deze A-tentoonstellingen nog kan organiseren. Dankzij FRIES MUSEUM OP PAAD proberen we het aantal bezoekers uit Fryslân te doen stijgen.

Het Fries Museum zet steeds meer in op de gezamenlijke trekkracht met partner Keramiekmuseum Prinsessehof, waar alvast in 2024 twee toptentoonstellingen plaatsvinden. Na 2024 zal blijken of die tentoonstellingen succesvol waren en of het Prinsessehof vanaf 2027 nog dergelijke projecten kan organiseren.

Om in de verdere toekomst, bijvoorbeeld in 2028 of 2031, nog echte toptentoonstellingen als ALMA TADEMA of ESCHER OP REIS te kunnen maken, waarmee we tot in New York prijzen hebben gewonnen, is onze internationale reputatie een kritische succesfactor. Die internationale reputatie hebben we van 2016 tot en met 2022 opgebouwd. Dankzij die reputatie haalden we in 2021 nog de wereldwijde première van ICONS – TOPSTUKKEN VAN DE NATIONAL PORTRAIT GALLERY naar Fryslân en brachten we in 2022 onze eigen SITS tentoonstelling naar het Londen Fashion & Textile Museum. We zullen met enige regelmaat grote tentoonstellingen moeten organiseren om die reputatie op peil te houden. Zoniet verliest het Fries Museum zijn marktpositie en geloofwaardigheid om dit soort tentoonstellingen te (co)produceren of in huis te halen, en om Fries erfgoed internationaal zichtbaar te maken.

#### 3.10.1.3 Liquiditeitsrisico

Het Fries Museum heeft ook in 2023 weer aangetoond dat het ondanks bewogen tijden geen liquiditeitsrisico loopt. Dit is nader toegelicht onder 3.5.3.2. Strategie bij tegenvallende inkomsten. De toenemende kosten zullen altijd op gepaste manier worden verwerkt in de exploitatie. Bijsturing was in 2023 echter noodzakelijk. Die is bewust uitgevoerd voordat er een liquiditeitsrisico ontstaat. Dat de Friese politiek misschien pas beweegt "als de rekeningen niet meer kunnen worden betaald", heeft geen invloed op onze aanpak. Wij vinden een tactisch faillissement van het Fries Museum geen valide propositie. Ook voor de toekomst verwachten wij daarom geen liquiditeitsrisico. Extra (publieke) inkomsten kunnen voorkomen dat stijgende lasten ten koste gaan van het aanbod van en de toegang tot Friese kunst en erfgoed.

Leeuwarden, 3 april 2024

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

# 4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2023

## 4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân

### 4.1.1 PUBLIEKSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2023</i>
bezoekerstevredenheid	7,5		8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	106.067
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.277
- aantal Friezen	30-35.000	35.000	36.000
- aantal nationaal	30-45.000		65.500
- deelnemers activiteiten	8.000		14.488
Websitebezoek (FM + FVM)	150.000		360.000

### 4.1.2 COLLECTIETAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2023</i>
collectie registratie	95%		99,5%
collectie online	60%		99,5%
collectie met beeld online	60%	80%	94,4%
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.959

### 4.1.3 BEDRIJFSTAAK

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2023</i>
eigen inkomsten	>25%		87%
liquiditeit	2		2,66
solvabiliteit	25%		38%

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 2023</i>
bezoekersaantal	80.000	106.067
- aantal Friezen	35.000	36.000
- onderwijsbezoek	10.000	14.277
- deelnemers activiteiten		14.488
collectie met beeld online	80%	94,4%
uitgaande bruiklenen	1.800	1.959

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. De provinciale budgetsubsidie gaat volledig op aan vaste lasten en is niet beschikbaar voor deze ontwikkelingen. De inzet van de nationale bijdrage kreeg in 2023 als volgt gestalte:

### 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 het verslag van 2022 gaven we al aan dat we ons voor 2023/2024 omwille van de financiële ontwikkelingen en onzekerheden niet konden engageren voor het Europese project Rural (re)Generation. In de plaats daarvan hebben we de tentoonstelling FRYLÂN VAN BOVEN gerealiseerd. Fryslân is continu in beweging. Vanaf de grond is dat niet altijd zichtbaar, maar als je de provincie van bovenaf bekijkt, valt op hoe heden en verleden patronen nalaten in het landschap. De fototentoonstelling FRYLÂN VAN BOVEN legt deze sporen haarscherp bloot. Op historische en nieuwe luchtfoto's 'leest' de bezoeker het landschap van bovenaf en ontdekt op welke manieren tijd en mens deze provincie de afgelopen eeuwen hebben getekend. Een apart deel van de tentoonstelling is gewijd aan 'remote sensing', het verzamelen van informatie op afstand die met het blote oog niet waarneembaar is. Infrarood- of warmtebeelden, met speciale camera's gemaakt vanuit vliegtuigen of satellieten, tonen spectaculaire hoogteverschillen in het landschap, de verwoestende effecten van de extreme droogte van 2018 of hoe een muizenplaag een aanzienlijk deel van de Friese weilanden ondermijnde. Deze tentoonstelling sluit naadloos aan op de vaste presentatie FERHAAL FAN FRYSLÂN.

## 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.

### **Maatwerkprogramma's**

Het gehele jaar door vinden tal van publieksactiviteiten plaats die ons bereik en verbinding met Fryslân versterken. We richten ons, naast activiteiten voor de reguliere bezoeker, met maatwerkprogramma's specifiek op mensen die een drempel kunnen ervaren, zoals mensen met een auditieve of visuele beperking of, in samenwerking met Vluchtelingenwerk, nieuwe Friezen. We hebben in ons activiteitenprogramma oog voor mensen die in aanraking komen met discriminatie, stereotypering, vooroordelen en botsende grond- en mensenrechten. We organiseren gesprekken die empathie vergroten en vooroordelen verkleinen. Tijdens MuseumMetgezel koppelen we bezoekers die zich eenzaam voelen of open staan voor een nieuwe ontmoeting. Ssssst! organiseren we speciaal voor bezoekers die baat hebben bij weinig prikkels of juist graag in stilte de tentoonstelling bezoeken. Tijdens familie-activiteiten als zondag doedag en in de schoolvakanties kunnen families creatief aan de slag, en het familiefestival Coole Kidsnacht biedt speciale aandacht voor eenoudergezinnen en kinderen vanwege hun achtergrond minder kansen hebben. Met zintuiglijke en interactieve rondleidingen en gesprekken voor verschillende doelgroepen maken we van onze tentoonstelling een ontmoetingsplek waar je makkelijk persoonlijke associaties en herinneringen deelt.

### **Activiteitenprogramma's tentoonstellingen**

Gekoppeld aan iedere A-tententoonstelling bieden we een uitgebreid activiteitenprogramma aan. Onderdeel van de grote tentoonstelling Christoffel Bisschop is bijvoorbeeld een uitgebreid en interactief activiteitenprogramma geïnspireerd op de thema's in de werken van kunstenaars Christoffel en Kate Bisschop. De publieksopeningen van A-tentoonstellingen zijn feestelijk en gratis, om zo toegankelijk en laagdrempelig mogelijk te zijn.

### **FRIES MUSEUM OP PAAD**

In 2023 zijn we begonnen aan de voorbereiding van het project FRIES MUSEUM OP PAAD. Vanaf 2024 zal een opvallende museumbus drie jaar lang langs bijna alle Friese plaatsen touren. Overal laten we de bijzondere collectiestukken zien, zoeken we de *mienskip* op en halen we nieuwe verhalen op die we weer terug naar het museum brengen. Uniek aan FRIES MUSEUM OP PAAD is dat échte collectiestukken op reis gaan, naar de plek waar ze vandaan komen. De Friese topstukken vormen op locatie de basis voor ontmoeting, verbinding en goede gesprekken. Wat betekent erfgoed voor ons? Wat vertelt het over mij en mijn identiteit? Is het belangrijk om kunst en erfgoed te bewaren? En: welke herinneringen en verhalen over een plek roept zo'n object op? De ontmoeting is wederkerig, want het museum gaat drie jaar lang verhalen, voorwerpen en foto's van bewoners documenteren. Zo wordt ter plekke de kennis over de collectie verrijkt en gebruikt als input voor toekomstige aanpassingen van de vaste presentatie.

## 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.

Alle onderwijsprogramma's in het Fries Museum hebben tot doel de nieuwsgierigheid van leerlingen en studenten te prikkelen. Per doelgroep maken we programma's die dat faciliteren, in samenspraak met leerlingen, docenten en studenten. Ook het samen ontwikkelen is onderdeel van de strategie: zo wordt iedereen die betrokken is verantwoordelijk voor het laten slagen en promoten van de programma's. Vanzelfsprekend bieden we veel ruimte aan de persoonlijke keuzes van leerlingen en studenten op het moment dat ze daadwerkelijk in het museum zijn. Onze onderwijsprogramma's ontwikkelen we inclusief: ze zijn – naast het basisaanbod voor reguliere onderwijsgroepen – toegankelijk voor onderwijsgroepen vanuit het speciaal basisonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs die een benadering op maat vragen. Een voorbeeld hiervan is het project Atelier Connect met jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte van het Matrix Lyceum in Drachten. Zij hebben een reeks bezoeken aan een beperkt aantal tentoonstellingen gebracht en maakten daarbij beeldend werk in het museumatelier. Ook dit jaar krijgen alle leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs en studenten van het middelbaar beroepsonderwijs na elk bezoek in onderwijsverband een terugkomkaartje. Ze mogen bij terugkomst twee volwassen gratis meenemen. Dit heeft geresulteerd in een toename van 'first time visitors', waarbij de leerlingen zich trotse ambassadeurs van het museum voelden.

### **DE TERRORIST**

De tentoonstelling DE TERRORIST in het Fries Verzetsmuseum is geïncorporeerd in het nieuw te maken

onderwijsprogramma *Oorlogsverhalen* voor bovenbouw Primair onderwijs – in het bijzonder zo'n 1200 leerlingen uit groepen 7 en 8 van de grootgemeente Leeuwarden – en onderbouw Voortgezet onderwijs. Leerlingen gaan daarbij zelf op zoek naar de verhalen achter de authentieke voorwerpen uit de Tweede Wereldoorlog in het museum. Achter ieder voorwerp zit een ontmoeting met een persoon die de oorlog heeft meegemaakt. Deze verhalen geven leerlingen inzicht in dilemma's en conflicten die mensen in oorlogstijd hadden. Gebeurtenissen uit de Tweede Wereldoorlog bekijken ze vanuit meerdere perspectieven. Zo leren ze begrippen als dictatuur, democratie, vrijheid en veiligheid toe te passen en stil te staan bij vraagstukken als Hoe is het om te leven in een dictatuur? Wat betekent democratie voor vrijheid? Heeft vrijheid grenzen? De leerlingen gaan hierover met elkaar in gesprek in de zaal van DE TERRORIST.

#### **CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP**

We hebben in het najaar van 2023 vanuit het Kunstmenu van de grootgemeente Leeuwarden zo'n 1250 leerlingen uit de groepen 5 en 6 ontvangen, specifiek voor de tentoonstelling KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP. Het verhalende aspect van het werk van Bisschop grepen we aan om PO leerlingen te verleiden zelf verhalenmakers te worden, zowel in woord als beeld. We werken hierdoor zowel aan doelen oriëntatie op jezelf en de wereld, kunstzinnige oriëntatie als taal. Alle onderdelen van het onderwijsprogramma zijn in de aanloop naar de tentoonstelling met partnerscholen ontwikkeld. Voor het VO was zowel aansluiting bij het leergebied kunst & cultuur als geschiedenis, maatschappijleer, taal en CKV mogelijk. We zetten in op de combinatie van deze leergebieden, zodat het mogelijk is meer tijd aan dit programma te mogen besteden dan alleen vanuit bijvoorbeeld beeldende vorming. We dagen leerlingen telkens uit om zich in te leven in de levens van mensen van vele generaties geleden, met een krachtige verbinding naar het nu en de toekomst. Met MBO-scholen in het noorden zoeken we in nauw overleg aansluiting bij verschillende uitstrooprofielen en studierichtingen. Met docenten en studenten ontwikkelen we zo programma's op maat. Dat heeft geleid tot een succesvolle samenwerking met de opleiding mode design van het Friesland College bezoekers kunnen zich in de laatste tentoonstellingszaal verkleden in 'Hindelooper kleding 2.0': een herinterpretatie van de kenmerkende Hindelooper dracht, zowel ontworpen als uitgevoerd door in totaal zo'n 80 studenten, uit verschillende leerjaren. Hiervan wordt gretig gebruik gemaakt, getuige de vele foto's die vrolijk uitgedoste bezoekers maken en posten.

#### **SEEDS OF MEMORY**

Het prikkelende, krachtige uitgangspunt van kunst waarin werkelijke gebeurtenissen, fictieve verhalen of juist de mix daarvan centraal staat, is bij uitstek geschikt om leerlingen en studenten mee te confronteren, in onder te dompelen, onderzoek naar te laten doen, mee te laten spelen.

De tentoonstelling SEEDS OF MEMORY vormde voor heel diverse onderwijsgroepen een dankbare bron voor bijzondere onderwijsprojecten, van teams mbo-burgerschapdocenten die kijkstrategieën als VTS (*visual thinking strategies*) oefenen en inzetten voor burgerschap, ISK-leerlingen (internationale schakelklas) uit Sneek in het kader van taalverwerving en culturele uitwisseling, een masterstudent kunsteducatie die dansworkshops organiseerde, tot studenten docent Theater die experimenteerden met theatrale interventies voor verschillende doelgroepen. Leerlingen van ISK Leeuwarden brachten een bezoek aan SEEDS OF MEMORY in combinatie met een workshop rap of dans. Taalverwerving en culturele uitwisseling gingen hand in hand. Op welke manieren verschillende onderwijsdoelgroepen het beste deze tentoonstelling kunnen ontdekken, hebben we gezamenlijk bepaald in de werkperiode voorafgaand aan de openstelling.

#### **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.

In 2023 wisten het Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof zijn bezoekers weer op allerlei verrassende manieren te raken. Met meeslepend vertelde verhalen trokken we bezoekers mee in de wereld van getransformeerde herinneringen (SEEDS OF MEMORY), nostalgie naar het verleden en geschiedvervalsing (KATE & CHRISTOFFEL BISSCHOP), luchtfotografie en landschapsverandering (FRYSLÂN VAN BOVEN), vrouwengeschiedenis (DE LEVENS VAN MATA HARI), omgaan met oorlogstrauma (DE TERRORIST), organische technologie (KATJA NOVITSKOVA) en de restruimte die binnen de beeldende kunst voor vrouwen gereserveerd was (GERRIT BENNERprijs: KINKE KOOL). Dat zijn vaak niet de makkelijkste of meest eenduidige onderwerpen. Bij onze tentoonstellingen grijpen we dan ook de objecten of werken vaak aan om grotere vraagstukken aan te kaarten waar we mee te maken hadden, hebben of krijgen. De groeiende maatschappelijke rol van musea – niet alleen kennis delen, maar een maatschappelijke spiegel zijn – wordt dan ook door het Fries Museum voluit en met enthousiasme omarmd. Een grote bijdrage hieraan wordt geleverd door onze interpretatiespecialisten, die als primaire taak hebben de inhoudelijke impact van de tentoonstelling te waarborgen, m.b.v. heldere keuzes, sprekende voorbeelden, sterke teksten en rake middelen. Een beproefd middel zijn de familiesporen, sinds enkele jaren een vast onderdeel van de afdeling publieksinformatie en



interpretatie. 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.

Zo werd de bezoeker in CHRISTOFFEL & KATE BISSCHOP teruggeworpen naar meerdere verledens en sloegen families er zelf aan het verzamelen met het speciaal ontwikkelde museumspel. En zo kon jong en oud bij SEEDS OF MEMORY middels een zelftest ontdekken welk persoonstype ze waren terwijl ze door de zalen dwaalden en ontdekte je bij DE LEVENS VAN MATA HARI hoe de maatschappelijke positie van de vrouw haar veelbesproken leven beïnvloedde. Bij DE TERRORIST kan de bezoeker aanschuiven aan tafel en via audiohoorn middenin een gesprek vallen tussen drie vrouwen, alsof ze 75 jaar terug in de tijd zijn en toevallig een gesprek uit de woonkamer van het vakantieverblijf opvangen. Het gesprek dat ze horen is een hoorspel dat wordt opgenomen met professionele acteurs en gebaseerd is op historisch onderzoek. Als middel voor het geven van historische context bij de tentoonstelling maakten we modern vormgegeven kranten die op tafel liggen en meegenomen mogen worden. Hierin zijn interviews te lezen met oud-vakantievierders van De Terrorist of hun nakomelingen, aangevuld met foto's, liedteksten, historische krantenberichten over en citaten uit het gastenboek van De Terrorist.

#### 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 ruimhartig beleid om andere instellingen in Fryslân en erbuiten gebruik te laten maken van voorwerpen die het Fries Museum beheert. Dat ruimhartige bruikleenbeleid wordt sinds 2021 gefinancierd vanuit de rijkssubsidie, want in de provinciale basis ontbreken de middelen om voldoende medewerkers te hebben (registrar, collectiemedewerkers) om die rol uit te kunnen voeren. In 2023 zijn weer ruim 30 nieuwe contracten (4 internationaal) opgesteld en meer dan 100 voorwerpen uitgeleend. In het geval van het Fries Landbouwmuseum hebben onze collectiemedewerkers ook geholpen met de inrichting van de zalen. In totaal stonden 1.959 bruiklenen uit. Op die manier was het Fries Museum eens te meer het moedermuseum van Fryslân.

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 94,4% met beeld (118% van de doelstelling). Er zijn 128.976 voorwerpen vindbaar, mede dankzij de uitgebreide filtermogelijkheden. De collectie is ook volledig zichtbaar op de nationale collectiewebsite Collectie Nederland van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed.

### 4.3 Conclusie

Stichting Fries Museum heeft in 2023 alle prestatieafspraken gehaald.

Leeuwarden, 3 april 2024

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

# 5 BEGROTING 2024

€

## 5.1 Baten

Opbrengsten:	
- Directe opbrengsten	835.476
- Indirecte opbrengsten	909.617
Bijdragen:	
- Subsidies Provincie Fryslân	3.402.640
- Subsidie OCW	309.973
- Overige subsidies en bijdragen	992.750
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.450.456</b>

## 5.2 Lasten

Salarissen en sociale lasten	3.349.685
Personele lasten: inhuur	329.000
Personele lasten: overig	128.500
Bestuurskosten	50.000
Huisvestingskosten	837.004
Kantoorkosten	65.000
Accountancy/advisering/ondersteuning	44.500
Organisatie algemeen	249.100
Automatisering	231.880
Investerings-afschrijvingen	100.000
Collectie	96.000
Aankopen	102.000
Publicaties	35.000
Programmering	553.000
Educatie	90.000
Activiteiten	106.667
Publiciteitskosten	130.000
Entree	105.000
Winkel	80.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>6.682.336</b>

Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	15.000
Rentelasten en soortgelijke kosten	0
<b>Saldo uit rentebaten en rentelasten</b>	<b>15.000</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-/- 216.880</b>

De inzet van middelen uit bestemmingsreserves zal in 2024 van invloed zijn op de exploitatie. Na vaststelling van de jaarrekening zal worden bepaald welke al dan niet na de jaarrekening 2023 gevormde bestemmingsreserves in 2024 worden ingezet en welk effect dat zal hebben op het geraamde exploitatieresultaat 2024.

# 6 JAARREKENING 2023

## 6.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

		31.12.2023		31.12.2022
	€	€	€	€
<b>6.1.1 ACTIVA</b>				
<b>Materiële vaste activa</b>				
Gebouwen en installaties	123.458		25.857	
Inventaris	69.095		90.706	
Automatisering	82.954		77.163	
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.057.475		1.106.051	
		1.332.982		1.299.777
<b>Voorraden</b>				
Overige voorraden	43.914		65.663	
		43.914		65.663
<b>Vorderingen</b>				
Debiteuren	268.176		252.021	
Verbonden partijen	76.363		14.577	
Overlopende activa	480.803		503.141	
		825.342		769.740
<b>Liquide middelen</b>				
Banken	4.104.992		3.697.602	
Kasmiddelen	38.230		44.389	
		4.143.222		3.741.991
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>6.345.460</b>		<b>5.877.171</b>

	€	31.12.2023 €	€	31.12.2022 €
<b>6.1.2 PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene Reserve	1.608.000		1.622.751	
Provinciale reserve	6.613		6.613	
Bestemmingsreserves	798.659		1.626.741	
		<u>2.413.272</u>		<u>3.256.105</u>
<b>Voorzieningen</b>				
Voorziening jubilea	47.227		40.381	
Voorziening onderhoud	837.442		665.583	
		<u>884.669</u>		<u>705.964</u>
<b>Langlopende schulden</b>				
Overige schulden		1.163.883		1.214.475
<b>Kortlopende schulden</b>				
Crediteuren	195.764		226.409	
Verbonden partijen	0		1.602	
Belastingen en premies SV	124.310		45.028	
Overlopende passiva	1.512.970		379.012	
Aflossingsverplichtingen	50.592		48.576	
		<u>1.883.636</u>		<u>700.627</u>
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<u><u>6.345.460</u></u>		<u><u>5.877.171</u></u>

## 6.2 Exploitatieresultaat over 2023

	Rekening 2023	Begroting 2023	Rekening 2022
	€	€	€
<b>6.2.1 BATEN</b>			
Opbrengsten:			
- Directe opbrengsten	1.001.246	1.529.888	1.259.130
- Indirecte opbrengsten	911.401	816.985	879.933
Bijdragen:			
- Bijdragen overheden	3.618.798	3.410.521	3.467.787
- Overige bijdragen	1.208.264	847.000	1.650.806
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.739.709</b>	<b>6.604.394</b>	<b>7.257.656</b>
<b>6.2.2 LASTEN</b>			
Salarissen en sociale lasten	3.640.394	3.520.668	3.420.305
Personele lasten: inhuur	393.572	354.000	483.503
Personele lasten: overig	172.603	107.000	172.491
Bestuurskosten	28.392	47.500	36.870
Huisvestingskosten	983.783	1.091.000	753.434
Kantoorkosten	64.816	65.000	87.774
Accountancy/advisering/ondersteuning	91.812	44.000	35.466
Organisatie algemeen	226.953	234.226	189.766
Automatisering	189.684	150.000	162.491
Investerings-afschrijvingen	107.533	140.000	84.092
Collectie	107.616	86.000	166.786
Aankopen	173.155	112.000	184.811
Publicaties	2.842	0	28.065
Programmering	934.610	883.000	1.144.485
Educatie	78.801	40.000	84.720
Activiteiten	80.722	65.000	87.819
Publieksbegeleiding	16.006	20.000	21.521
Publiciteitskosten	135.974	105.000	195.628
Entree	54.441	105.000	71.904
Winkel	126.207	125.000	108.844
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>7.609.916</b>	<b>7.294.394</b>	<b>7.520.774</b>
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	84.509	0	53.707
Rentelasten en soortgelijke kosten	57.135	15.000	85.277
Saldo uit rentebaten en rentelasten	27.374	-/- 15.000	-/-31.570
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>-/- 842.833</b>	<b>-/-705.000</b>	<b>-/-294.688</b>

## 6.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	2023 €	2022 €
<b>6.3.1 I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Exploitatieresultaat	-/- 842.833	-/- 294.688
Afschrijvingen op vaste activa	107.533	84.092
Afschrijving niet aan het productieproces dienstbare MVA	48.576	46.641
Boekresultaat desinvestering vaste activa	62.319	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	178.705	68.156
<b>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-/- 445.700</b>	<b>-/- 95.799</b>
Mutatie in voorraden	21.749	-/- 29.378
Mutatie vorderingen	-/- 55.602	-/- 244.916
Mutatie kortlopende schulden	1.183.009	-/- 216.385
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>703.456</b>	<b>-/- 586.478</b>
<b>6.3.2 II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in vaste activa	-/- 189.314	-/- 27.364
Desinvesteringen in vaste activa	-/- 62.319	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-/- 251.633</b>	<b>-/- 27.364</b>
<b>6.3.3 III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Mutatie subsidiebijdragen	0	0
Mutatie langlopende schulden	-/- 50.592	-/- 48.576
Mutatie financiële vaste activa	0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-/- 50.592</b>	<b>-/- 48.576</b>
<b>6.3.4 MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
<b>I + II + III</b>	<b>401.231</b>	<b>-/- 662.418</b>
Liquide middelen einde boekjaar	4.143.222	3.741.991
Liquide middelen begin boekjaar	3.741.991	4.404.409
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>401.231</b>	<b>-/- 662.418</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 stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF) in het Nieuw Fries Museum. Hiervoor is een lening aangegaan bij Bank Nederlandse Gemeenten (nu BNG Bank). De rente en aflossing wordt gefinancierd uit het bedrag van € 101.000 dat jaarlijks door FiF voor het gebruik van het gebouw aan stichting Fries Museum zal worden betaald, en waarvoor de Gemeente Leeuwarden garant staat. Investerings in installaties en vaste inrichting die na 2012 gedaan worden, worden geactiveerd. Hierop zal worden afgeschreven.
- Duurzame goederen die aangeschaft worden naar aanleiding van een investeringsbesluit, dat in totaal minimaal € 2.500 bedraagt, worden geactiveerd. Duurzame goederen die worden aangeschaft naar aanleiding van een investeringsbesluit die in totaal het bedrag van € 2.500 niet overschrijdt, worden niet geactiveerd maar ten laste gebracht van de exploitatie in het jaar van aanschaf.
- Duurzame goederen die worden aangeschaft ten behoeve van een presentatie of project worden niet geactiveerd maar ten laste gebracht van het presentatie- of projectbudget.
- Duurzame goederen worden in het jaar van aanschaf over het gehele jaar afgeschreven
- De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

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

#### 6.4.3.2 Financiële vaste activa

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

#### 6.4.3.3 Voorraden

#### Onderhanden activiteiten



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

#### **Overige voorraden**

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

#### **6.4.3.4 Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. Vorderingen hebben een looptijd van minder dan 1 jaar.

#### **6.4.3.5 Liquide middelen**

De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

### **6.4.4 PASSIVA**

#### **6.4.4.1 Eigen vermogen**

Het eigen vermogen vereist geen specifieke grondslag.

#### **6.4.4.2 Voorzieningen**

De voorziening jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

#### **6.4.4.3 Langlopende schulden**

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

Het aflossingsbedrag voor het komende jaar is verantwoord onder de kortlopende schulden.

#### **6.4.4.4 Kortlopende schulden**

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

#### **6.4.4.5 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 2023, de vermogenspositie en de begroting voor 2024 met inbegrip van de meerjarig toegekende subsidies geen directe aanleiding te veronderstellen dat de continuïteit in het geding is. De basisorganisatie staat. 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 31.12.2022 €	Boekwaarde 01.01.2023 €	Investering 2023 €	Desinvestering 2023 €
Gebouwen in installaties	173.119	25.857	116.590	0
Inventaris	819.052	90.706	19.000	0
Automatisering	320.360	77.163	53.724	62.319
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.558.000	1.106.051	0	0
	<u>2.870.531</u>	<u>1.299.777</u>	<u>189.314</u>	<u>62.319</u>

	Afschrijving 2023 €	Afschrijving desinvestering 2023 €	Boekwaarde 31.12.2023 €
Gebouwen en installaties	18.989	0	123.458
Inventaris	40.611	0	69.095
Automatisering	47.933	62.319	82.954
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	48.576	0	1.057.475
	<u>156.109</u>	<u>62.319</u>	<u>1.332.982</u>

#### Investeringsbegroting 2023

	Investering 2023 €
Gebouwen en installaties	116.590
Inventaris Fries Museum	19.000
Automatisering	53.724
	<u>189.314</u>

#### 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 stichting 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 stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF).

### 6.5.1.2 Voorraden

	31.12.2023	31.12.2022
	€	€
<i>Overige voorraden</i>		
Museumwinkel	40.583	64.300
Museumkaarten	3.331	1.363
	<u>43.914</u>	<u>65.663</u>

### 6.5.1.3 Vorderingen

#### *Vorderingen: debiteuren*

Debiteuren	268.175	252.021
Af: voorziening voor dubieuze debiteuren	0	0
	<u>268.175</u>	<u>252.021</u>

Het debiteurensaldo bestaat o.a. uit een vordering op Sliker Film (bijdrage exploitatiekosten en huur 2023) van € 207.484.

#### *Vorderingen: verbonden partijen*

Stichting Keramiekmuseum Princessehof	76.363	14.577
---------------------------------------	--------	--------

#### *Vorderingen: overlopende activa*

##### **Vooruitbetaalde bedragen**

Verzekeringen	9.202	16.672
ICT	18.179	32.184
Overige	6.920	5.390
	<u>34.301</u>	<u>54.246</u>

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

Bijdrage rente+aflossing voor lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	117.794	118.466
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân 2022	0	45.000
Vergoeding Museumkaarten	57.412	92.906
Vergoeding VriendenLoterij	53.547	44.954
Bijdragen voor tentoonstellingen	67.000	50.000
Bijdrage voor restauraties	0	41.290
Rente banktegoeden	32.765	0
Afrekening energie	93.648	0
Doorbelaste kosten Keramiekmuseum Princessehof	0	49.535
Mondriaan Fonds	12.390	0
Overige	11.946	6.744
	<u>446.502</u>	<u>448.895</u>
<i>Totaal vorderingen: overlopende activa</i>	<u>480.803</u>	<u>503.141</u>

### 6.5.1.4 Liquide middelen

#### **Bank**

Rabobank: Rekening Courant	€ 860.500
Rabobank Doelreserveren	€ 2.250.000
Rabobank Vermogenssparen	€ 994.492
<b>Totaal</b>	<b>€ 4.104.992</b>

Alle banktegoeden staan vrij ter beschikking.

## 6.5.2 PASSIVA

### 6.5.2.1 Eigen vermogen

	stand 01.01.2023	resultaat bestemming	stand 31.12.2023
	€	€	€
Algemene Reserve	1.622.751	-/- 14.751	1.608.000
Provinciale reserve	6.613	0	6.613
Bestemmingsreserves	1.626.741	-/- 828.082	798.659
	<u>3.256.105</u>	<u>-/- 842.833</u>	<u>2.413.272</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 2023 volledig behaald. Doelstelling is dat de Algemene Reserve zich verhoudt tot het gewenste weerstandsvermogen. In de bestemming van het resultaat van 2023 wordt deze verhouding geactualiseerd.

#### Specificatie bestemmingsreserves:

	stand 01.01.2023	resultaat bestemming	stand 31.12.2023
	€	€	€
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	300.000	-/- 150.000	150.000
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	750.000	-/- 225.000	525.000
Bestemmingsreserve Collectie projecten	200.000	-/- 76.341	123.659
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	148.661	-/- 148.661	0
Bestemmingsreserve Publicaties	25.000	-/- 25.000	0
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling			
Fries Museum 2019-2028	75.000	-/- 75.000	0
Bestemmingsreserve Human Resources	50.000	-/- 50.000	0
Bestemmingsreserve ICT	78.080	-/- 78.080	0
	<u>1.626.741</u>	<u>-/- 828.082</u>	<u>798.659</u>

#### Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024

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

#### 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.

Deze bestemmingsreserve is gevormd voor het project Digitale Samenwerking.

### 6.5.2.2 Voorzieningen

	stand 01.01.2023 €	toevoeging €	onttrekking €	stand 31.12.2023 €
Voorziening jubilea	40.381	6.846	0	47.227
Voorziening onderhoud	665.583	332.042	160.183	837.442
	<u>705.964</u>	<u>338.888</u>	<u>160.183</u>	<u>884.669</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 2023 is gebaseerd op de toevoeging aan de onderhoudsvoorziening vanaf 2020, de onttrekking is gebaseerd op de gerealiseerde kosten in 2023 die onderdeel zijn van het MJOP.

### 6.5.2.3 Langlopende schulden

Overige schulden:

	Oorspronkelijke waarde 31.12.2022 €	Boekwaarde 01.01.2023 €	Aflossing 2023 €	Aflossing kortl.deel 2023 €	Balanswaarde 31.12.2023 €
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Centrum voor Film in Friesland)	<u>1.214.475</u>	<u>1.263.051</u>	<u>48.576</u>	<u>50.592</u>	<u>1.163.883</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 Sliker Film en de organisatie van stichting 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 2023 wordt € 48.576 afgelost waardoor er een bedrag van € 1.214.475 is opgenomen per 31 december 2023.

De rente en aflossing wordt gefinancierd uit het bedrag van € 101.000 dat jaarlijks door stichting 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

	31.12.2023	31.12.2022
	€	€
<b>Crediteuren</b>		
Crediteuren	195.764	226.409
	<u>195.764</u>	<u>226.409</u>
<b>Kortlopende schulden aan verbonden partijen</b>		
Stichting Keramiekmuseum Princessehof	0	1.602
	<u>0</u>	<u>1.602</u>
<b>Belastingen en premies SV</b>		
Loonbelasting en premies	0	0
Omzetbelasting	88.134	4.521
Pensioenen	36.176	40.507
	<u>124.310</u>	<u>45.028</u>
<b>Overlopende passiva</b>		
<i>Vooruit ontvangen bedragen</i>		
Bijdrage Mondriaan Fonds – aankopen	0	31.800
Bijdrage Provincie Fryslân	0	10.000
Bijdrage VriendenLoterij tbv FRIES MUSEUM OP PAAD (2024-2026)	1.000.000	0
Bijdrage NWO	83.765	0
Tentoonstellingen en projecten	34.632	38.133
	<u>1.118.397</u>	<u>79.933</u>
<i>Nog te betalen bedragen</i>		
Reservering vakantiegeld	136.151	110.676
Reservering vakantie uren	60.277	76.626
Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	16.800	17.472
Overige	181.346	94.305
	<u>394.574</u>	<u>299.079</u>
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<u><b>1.512.970</b></u>	<u><b>379.012</b></u>
<b>Aflossingsverplichtingen</b>		
Bank Nederlandse Gemeenten	50.592	48.576
	<u>50.592</u>	<u>48.576</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. In 2023 is de huurovereenkomst verlengd tot en met 21 maart 2033 met de volgende voorwaarden:

De betalingsverplichting van de huurder bestaat uit:

- Basishuurprijs van € 15.000 per jaar;
- Omzet gerelateerde huurcomponent.

### 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 (periode 2023-2027) 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 2024 zijn in 2023 toezeggingen gedaan door partijen om financieel bij te dragen, die nog niet zijn uitbetaald: €

<b>Christoffel &amp; Kate Bisschop</b>	
Regionaal BBF	100.000
Stichting Siebolt Foundation	3.000
Stichting Anthony Gasthuis	5.000
Prins Bernhard Cultuurfonds Marten Orges Fonds	25.000
Boelstra Olivier Stichting	2.500
Stichting Gifted Art	1.500
Meindersma Sybenga Stichting	7.500
<b>Kinke Kooi</b>	
Mondriaan Fonds	2.002
<b>Sema Bekirovic</b>	
Mondriaan Fonds	7.145
<b>Ja, ik will</b>	
Wassenbergh Clarijs Fontein Stichting	7.850
Joes Lemmers Fonds	5.000
<b>Redbad</b>	
Intereg VI	20.875



## 6.7 Toelichting op de exploitatierekening

### 6.7.1 BATEN

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.1.1 Opbrengsten</b>			
<b>Directe opbrengsten</b>			
Entree	656.426	998.632	798.985
Onderwijs, activiteiten, rondleidingen	48.100	17.500	26.332
Evenementen, bewaking, facilitair inzet, catering, zaalverhuur	45.166	131.000	37.610
Museumcafé	14.407	47.000	39.000
Winkelverkopen	161.732	240.000	239.778
Doorbelasting Centrum voor Film in Friesland (FIF)	70.303	68.256	68.256
Overige	5.112	27.500	18.225
<b>Totaal directe opbrengsten</b>	<b>1.001.246</b>	<b>1.529.888</b>	<b>1.228.186</b>
<b>Indirecte opbrengsten</b>			
Doorbelasting werkplekken Princessehof	30.000	30.000	30.000
Doorbelasting verrichte diensten Princessehof	874.938	786.985	791.143
Doorbelasting personele kosten extern	6.463	0	58.790
<b>Totaal indirecte opbrengsten</b>	<b>911.401</b>	<b>816.985</b>	<b>879.933</b>
<b>6.7.1.2 Bijdragen overheden</b>			
Subsidie Provincie Fryslân	3.275.747	3.090.675	3.113.501
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân	45.000	45.000	74.652
Subsidie Ministerie van OCW	298.051	274.846	279.634
<b>Totale bijdragen overheden</b>	<b>3.618.798</b>	<b>3.410.521</b>	<b>3.467.787</b>

Onder entree is onder andere verantwoord de inkomsten van bezoekers met een museumkaart (€ 397.960).

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 2023 is de toekenning € 298.051. 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 2023.

**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>BXS-subsidie 2021-2</i>	<i>Project/Doel 1</i>	<i>Project/Doel 2</i>	<i>Project/Doel 3</i>	<i>Project/Doel 4</i>	<i>Project/Doel 5</i>
		Stichting Fries Musea	Innovatieve tentoonstelling	Publieks-activiteiten	Investering Onderwijs	Publieks-informatie	Collectie zichtbaar
Toewijzing	<i>aanmerk datum</i>	148222/25097626					
		15-3-2020					
Bedrag toewijzing 2021-2024	<i>euro</i>	1.056.692,00 (exclusief indexering 2021,2022,2023,2024)					
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	36.612,04	26.345,22
				15.971,20	6.090,49	8.652,90	28.999,69
				25.859,38	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	2.360,72	6.622,00	36.246,27	33.206,61
				46.764,00	986,91		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>	-189,19					
Ontvangen verslagjaar 2023	<i>euro</i>	298.051,00					
Lasten verslagjaar 2023	<i>euro</i>	301.886,82	20.120,89	13.081,00	12.249,01	34.787,52	36.594,68
			13.542,00	27.608,38	27.124,93	10.937,08	30.008,67
					12.558,00	13.873,88	28.469,67
					15.814,57		5.116,54
Saldo n.t.b. ultimo 2023	<i>euro</i>	-3.835,82					
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>	847.312,00					
Totale lasten	<i>euro</i>	851.576,42					
Saldo n.t.b. ultimo verslagjaar	<i>euro</i>	-4.264,42					

## 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		Bereiken van nieuwe publieksgroepen en vergroten regionale betekenis				
		1	2	3	4	
		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		Project/Doel 1	Project/Doel 2	Project/Doel 3	Project/Doel 4	Project/Doel 5
		Innovatieve tentoonstelling	Publieksactiviteiten	Investering Onderwijs	Publieksinformatie	Collectie zichtbaar
Toewijzing	Aanmerk datum	146222/25097626 15-9-2020				
Bedrag toewijzing 2021-2024	€uro	1.056.692,00				
Saldo 01-01-2021	€uro	0,00				
Ontvangen verslagjaar 2021	€uro	269.627,00				
Lasten verslagjaar 2021	€uro	269.866,40	46.203,28	29.374,01	9.791,34	36.612,04
				15.971,20	6.090,49	8.652,90
				25.859,38	10.122,28	28.399,69
				2.075,09	19.769,49	
Saldo n.t.b. ultimo 2021	€uro	-239,40				
Ontvangen verslagjaar 2022	€uro	279.634,00				
Lasten verslagjaar 2022	€uro	279.823,19	47.101,19	2.960,72	6.622,00	36.246,27
				46.764,00	986,31	33.206,61
				7.237,46	9.470,46	26.176,16
					14.120,00	37.493,42
					11.438,00	
Saldo n.t.b. ultimo 2022	€uro	-189,19				
Ontvangen verslagjaar 2023	€uro					
Lasten verslagjaar 2023	€uro					
Saldo n.t.b. ultimo 2023	€uro	0,00				
Ontvangen verslagjaar 2024	€uro					
Lasten verslagjaar 2024	€uro					
Saldo n.t.b. ultimo 2024	€uro	0,00				
Totale ontvangsten	€uro	549.261,00				
Totale lasten	€uro	549.689,59				
Saldo n.t.b. ultimo verslagjaar	€uro	-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 vijf 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 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 2023 zijn gerealiseerd met de toegekende subsidie wordt verwezen naar 3.2.7. in het bestuursverslag 2023 en naar 4.2. in de prestatieverantwoording 2023.

### 6.7.1.3 Overige bijdragen

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
Aankopen	99.990	62.000	54.290
Restaurants	47.403	0	74.330
Publicaties	16.500	0	19.000
Tentoonstellingen en projecten	288.076	375.000	519.038
VriendenLoterij	418.252	320.000	470.103
Vrienden en sponsoring	233.727	90.000	83.602
Personeel (inhuur door derden)	104.316	0	46.850
Coronasteun	0	0	383.593
	<u>1.208.264</u>	<u>847.000</u>	<u>1.650.806</u>
		Rekening 2023 €	
<i>Specificatie bijdragen aankopen</i>			
Bijdrage Mondriaan Fonds		99.990	
<i>Specificatie bijdragen restaurants</i>			
Bijdrage Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting restaurants		47.703	
<i>Specificatie bijdragen publicaties</i>			
Ottema Kingma Stichting---Publicatie Christoffel & Kate Bisschop		10.000	
De Gijselaar Hintzenfonds---Publicatie Christoffel & Kate Bisschop		1.500	
Stichting Dr. Hendrik Muller's---Publicatie Christoffel & Kate Bisschop		2.500	
M.A.O.C. Gravin van Bijlandt Stichting---Publicatie Christoffel & Kate Bisschop		2.500	
<i>Totaal bijdragen publicaties</i>		<u>16.500</u>	

Rekening  
2023  
€

*Specificatie bijdragen voor tentoonstellingen en projecten*

Bijdrage Mondriaan Fonds	58.573
Bijdrage Leeuwarder Ondernemersfonds	18.000
Bijdrage Nationaal Fonds voor Vrede	15.000
Bijdrage Stichting Prins Bernhard Cultuur Fonds	45.000
Bijdrage Gemeente Leeuwarden	50.000
Bijdrage Stichting Herbert Duintjerfonds 2023	5.000
Bijdrage Meindersma Sybenga Stichting 2023	7.500
Bijdrage Stichting Fonds 21	15.000
Bijdrage Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis 2023	10.000
Bijdrage Stichting Het St. Anthony Gasthuis 2023	5.000
Bijdrage BlockBusterFonds	17.500
Bijdrage Provincie Fryslân	12.090
Bijdrage Stichting Sneek 1940-1945	10.000
Bijdrage Stichting Gifted Art	1.500
Bijdrage Stichting Siebolt	3.000
Bijdrage Stichting Ritske Boelema Gasthuis	7.500
Overige Bijdragen 2023	7.413
	<hr/>
<i>Totaal bijdragen tentoonstellingen en overige projecten</i>	288.076
	<hr/> <hr/>

Het Fries Museum en zijn activiteiten zijn dit jaar mede mogelijk gemaakt door de Provincie Fryslân, de VriendenLoterij, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Windpark Fryslân, Gemeente Leeuwarden, Ir. Abe Bonnema Stichting, Mondriaan Fonds, 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, Cultuurfonds Fryslân, De Gijselaar-Hintzenfonds, Ottema-Kingma Stichting, Stichting Zabawas, Stichting Sint Anthony Gasthuis, Hendrik Muller Fonds, Stichting Friesland 1940-1945, Stichting Sneek 1940-1945, Vfonds, Stichting Verzetsmuseum Fryslân, Frysk Blockbuster Fonds, Vereniging Rembrandt, Stichting Siebolt Foundation, Cultuurfonds ipv Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Ritske Boelema Gasthuis, Boelstra Olivier Stichting, Stichting Gifted Art.

## 6.7.2 LASTEN

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.2.1 Salarissen en sociale lasten</b>			
Salarissen	2.555.038	3.520.668	2.302.983
Salarissen inhuur Princessehof	355.933		368.244
Sociale lasten	417.429		391.058
Pensioenlasten	311.994		358.020
<b>Totaal salarissen en sociale lasten</b>	<b>3.640.394</b>	<b>3.520.668</b>	<b>3.420.305</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 31-12-2023:	60
Aantal fte's in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2023:	44,49

### 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 2023 was de dekingsgraad van het pensioenfonds 110,5%.

### 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 2023: € 223.000.

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 R. van Wijk-Russchen RBA (vice voorzitter)

De heer drs. T. Vermeulen (secretaris)

Mevrouw J.D. Hiddema

Mevrouw L.W.J.M. Janssen

Mevrouw S.J. Laverman

De heer ir. J.W.G. Vernooij

#### 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

	2023
- Naam	K.J.R. Callens
- Functie	Directeur-bestuurder
- Duur dienstverband	van 01-01-2023 tot en met 31-12-2023
- Omvang dienstverband	1 fte
- <i>Gedetacheerd*</i>	0,32 fte
- Dienstbetrekking	Ja
- Bruto Loon o.b.v. 0,68 fte	€ 111.452 (1 fte: € 163.900)
- Belastbare onkostenvergoeding o.b.v. 0,68 fte	€ 0
- Voorzieningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,68 fte	€ 15.442 (1 fte: € 22.709)
- Beëindigingsuitkeringen	niet van toepassing
- Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 0,68 fte	€ 126.984
- Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,68 fte	€ 158.440
- Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 186.609
- Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 1 fte	€ 223.000
- Overschrijding WNT norm	niet van toepassing
- Motivering	niet van toepassing

	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
-	

\* Detachering aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof.

### Nevenactiviteiten

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

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.2.2 Personele lasten: inhuur</b>			
Personeel inhuur: beveiliging	142.661	100.000	187.446
Personeel inhuur: receptie/ office management/overig	103.548	129.000	133.850
Personeel inhuur: schoonmaak	147.363	125.000	162.207
<b>Totaal personele lasten: inhuur</b>	<b>393.572</b>	<b>354.000</b>	<b>483.503</b>
<b>6.7.2.3 Personele lasten: overig</b>			
Reiskosten woon/werk	55.351	0	48.405
Overige personeelskosten	0	37.000	0
Reiskosten zakelijk	30.543	15.000	27.773
Opleidingen	14.810	30.000	28.767
Werving & selectie	3.585	2.000	365
Bedrijfsgezondheidsdienst	20.395	10.000	19.240
Vrijwilligers	6.777	7.500	5.931
Overige kosten (o.a. dienstkleding/BHV)	41.142	5.500	42.010
<b>Totaal personele lasten: overig</b>	<b>172.603</b>	<b>107.000</b>	<b>172.491</b>
<b>6.7.2.4 Bestuurskosten</b>			
Directie / Raad van toezicht / Ondernemingsraad	15.789	35.000	13.130
Leaseauto / autohuur	12.603	12.500	23.740
<b>Totaal bestuurskosten</b>	<b>28.392</b>	<b>47.500</b>	<b>36.870</b>
<b>6.7.2.5 Huisvesting</b>			
Onderhoud gebouwen en installaties	417.250	420.000	465.029
Energie	404.096	525.000	130.189
Huur depot (KSF)	121.092	0	117.565
Huur werkplaats en opslag	41.345	146.000	40.651
<b>Totaal huisvesting</b>	<b>983.783</b>	<b>1.091.000</b>	<b>753.434</b>
<b>6.7.2.6 Kantoorkosten</b>			
Kantoor, telefonie, kopieer, porti, drukwerk	64.816	65.000	87.774
<b>Totaal kantoorkosten</b>	<b>64.816</b>	<b>65.000</b>	<b>87.774</b>
<b>6.7.2.7 Accountancy / advisering / ondersteuning</b>			
Accountantskosten	22.000	22.500	20.500
Externe advieskosten	69.812	21.500	14.966
<b>Totaal accountancy / advisering / ondersteuning</b>	<b>91.812</b>	<b>44.000</b>	<b>35.466</b>



	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.2.8 Organisatie algemeen</b>			
Zakelijke belastingen	113.297	140.000	92.559
Inhuur transportmiddelen	0	9.000	0
Lidmaatschappen en abonnementen	23.193	15.000	19.337
Verzekeringen	38.308	33.506	36.925
Catering	46.617	20.000	35.594
Overige lasten	5.538	16.720	5.351
<b>Totaal organisatie algemeen</b>	<b>226.953</b>	<b>234.226</b>	<b>189.766</b>
<b>6.7.2.9 Automatisering</b>			
Automatisering (ICT/kassa's/ERP/data- en telecommunicatie)	189.684	150.000	162.491
<b>Totaal automatisering</b>	<b>189.684</b>	<b>150.000</b>	<b>162.491</b>
<b>6.7.2.10 Afschrijvingen op vaste activa</b>			
Gebouwen en terreinen	18.990	140.000	7.331
Inventaris	40.610		39.073
Automatisering	47.933		37.688
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>107.533</b>	<b>140.000</b>	<b>84.092</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	51.380	35.000	33.303
Collectie verzekeringen	45.888	40.000	45.789
Collectie: restauraties	6.663	0	84.903
Collectie: Mata Hari	3.685	0	2.791
Collectie online	0	11.000	0
<b>Totaal collectie</b>	<b>107.616</b>	<b>86.000</b>	<b>166.786</b>

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

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.2.12 Aankopen collectie</b>			
Friese hedendaagse en moderne kunst	47.830	45.000	78.650
Mondriaan Fonds	99.990	62.000	24.000
Aankopen collectie algemeen	25.335	5.000	82.161
<b>Totaal aankopen collectie</b>	<b>173.155</b>	<b>112.000</b>	<b>184.811</b>
Voor een specificatie wordt verwezen naar bijlage 8.3.			
<b>6.7.2.13 Publicaties</b>			
Publicaties	2.842	0	28.064
<b>Totaal Publicaties</b>	<b>2.842</b>	<b>0</b>	<b>28.064</b>
<b>6.7.2.14 Programmering</b>			
Tentoonstellingen en projecten	934.610	883.000	1.144.485
<b>Totaal programmering</b>	<b>934.610</b>	<b>883.000</b>	<b>1.144.485</b>
<b>6.7.2.15 Educatie</b>			
Educatie	78.801	40.000	84.720
<b>Totaal educatie</b>	<b>78.801</b>	<b>40.000</b>	<b>84.720</b>
<b>6.7.2.16 Activiteiten</b>			
Activiteiten	80.722	65.000	87.819
<b>Totaal activiteiten</b>	<b>80.722</b>	<b>65.000</b>	<b>87.819</b>
<b>6.7.2.17 Publieksbegeleiding</b>			
Publieksbegeleiding	16.006	20.000	21.521
<b>Totaal publieksbegeleiding</b>	<b>16.006</b>	<b>20.000</b>	<b>21.521</b>
<b>6.7.2.18 Publiciteitskosten</b>			
Corporate communicatie en publiciteit	71.357	90.000	126.784
Ontvangsten / representatie / vrienden	64.617	15.000	68.845
Corona-aanpassingen in het museum	0	0	0
<b>Totaal publiciteitskosten</b>	<b>135.974</b>	<b>105.000</b>	<b>195.629</b>

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

	Rekening 2023 €	Begroting 2023 €	Rekening 2022 €
<b>6.7.2.19 Entreekosten</b>			
Tickets	0	5.000	0
Transactiekosten	4.330	0	9.437
Museumkaarten	50.111	100.000	62.467
<b>Totaal entreekosten</b>	<b>54.441</b>	<b>105.000</b>	<b>71.904</b>
<b>6.7.2.20 Winkelkosten</b>			
Algemene kosten	15.859	5.000	6.677
Inkoop	110.348	120.000	102.167
<b>Totaal winkelkosten</b>	<b>126.207</b>	<b>125.000</b>	<b>108.844</b>
<b>6.7.3 RENTEBATEN EN -LASTEN</b>			
<b>6.7.3.1 Rentebaten en inkomsten uit belegging</b>			
Rente banken	32.765	0	0
Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FIF)	51.744	0	53.707
<b>Totaal rentebaten</b>	<b>84.509</b>	<b>0</b>	<b>53.707</b>
<b>6.7.3.2 Rentelasten en soortgelijke kosten</b>			
Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FIF)	51.745		53.707
Rente overige schulden	0	0	0
Rente banken en bankkosten	5.390	15.000	31.570
<b>Totaal rentelasten</b>	<b>57.135</b>	<b>15.000</b>	<b>85.277</b>

## 6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2023)

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 Prinsessehof te Leeuwarden. Tussen stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Prinsessehof hebben de volgende doorbelastingen plaatsgevonden:

#### Doorbelaste kosten 2023 stichting Fries Museum aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof

	€
- Salarissen	874.938
- Werkplekken	30.000
- Automatisering	8.140
- Museumkaarten	16.356
- Leaseauto	5.276
- Kerstgeschenk	4.000
- Personeelsuitje	1.769

#### Doorbelaste kosten 2023 stichting Keramiekmuseum Prinsessehof aan stichting Fries Museum

	€
- Salarissen	355.933

### 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 Prinsessehof.

### 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
- Reservefonds

Het totale kosten van stichting Fries Museum ten behoeve van de VVE in 2023 zijn € 27.570.

# 7 OVERIGE GEGEVENS

## 7.1 Resultaatbestemming 2023

Het resultaat over het jaar 2023 is in totaal € 842.833 negatief.

Het voorstel is om het resultaat als volgt te verdelen:

	2023
	€
Algemene Reserve	-/- 14.751
Bestemmingsreserve FIERDER 2021-2024	-/- 150.000
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	-/- 225.000
Bestemmingsreserve Collectieprojecten	-/- 76.341
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	-/- 148.661
Bestemmingsreserve Publicaties	-/- 25.000
Bestemmingsreserve Doorontwikkeling Fries Museum 2019-2028	-/- 75.000
Bestemmingsreserve Human Resources	-/- 50.000
Bestemmingsreserve ICT	-/- 78.080
	<hr/>
	-/- 842.833
	<hr/>

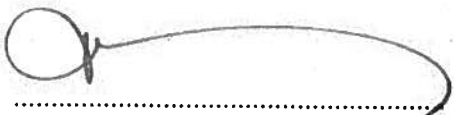
De statuten bevatten geen specifieke bepalingen rondom het bestemmen van het resultaat.

## 7.2 Vaststellen jaarrekening 2023

### 7.2.1 VASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 3 april 2024.

Ondertekening

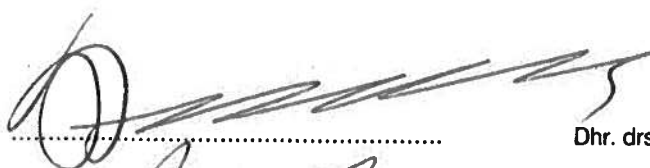


Drs. K.J.R. Callens, directeur-bestuurder

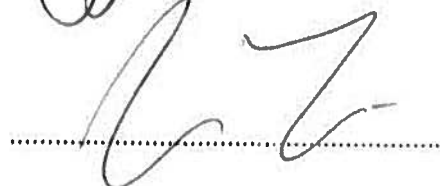
### 7.2.2 GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in de vergadering van 3 april 2024.

Ondertekening



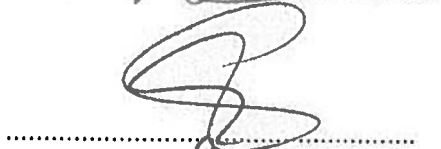
Dhr. drs. H.H. Apotheker, voorzitter



Mevrouw J.D. Hiddema



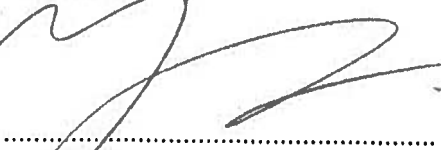
Mevrouw L.W.J.M. Janssen



Mevrouw S.J. Laverman



De heer drs T. Vemeulen, secretaris



De heer ir. J.W.G. Vernooij



Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA, vice voorzitter

### **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

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 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 2023 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 1.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2023.
2. De staat van baten en lasten over 2023.
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) 2023 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 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



## **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van 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.

## **C. 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 1.3 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 2023, 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie 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, 3 april 2024

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

# **B BIJLAGEN**

## 8.1 Bijlage 1. Nevenfuncties 2023

(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
- Voorzitter Adviescommissie Toekomst Friesche Club

#### **Mevrouw mr. J.D. Hiddema**

Directeur-bestuurder van De Nederlandse Reisopera

- Lid raad van toezicht theater DNK Assen
- Lid bestuur Stichting Erfgoed Luchtoorlog Nederland

#### **Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen**

Directeur-eigenaar van AeQui Nederland, evaluatiebureau voor het hoger onderwijs in Utrecht  
Zelfstandig adviesbureau Lisa International Services in Art & Education (LisAE)

- Lid Raad van Toezicht Stichting Primair Onderwijs Utrecht
- Lid Raad van Toezicht Stichting Almeerse Scholen Groep voor openbaar en algemeen bijzonder primair en voortgezet onderwijs.

#### **Mevrouw S.J. Laverman**

Zelfstandig organisatieadviseur/interim manager/coach

- Bestuurslid/vertrouwenspersoon Stichting Landgoed Nienoord
- Lid ondersteuningsplanraad samenwerkingsverband Groningen stad

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

Directeur Stichting NDSM-werf

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

#### **De heer ir. J.W.G. Vernooij**

Algemeen directeur Omrin

- Voorzitter Vereniging Circulair Friesland
- Lid Club Diplomatique Fryslân

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

- Voorzitter Calibris Foundation
- Lid bestuur stichting Bodem en gezondheid
- Voorzitter 'Jongeren en kunst'
- Voorzitter stichting Biosintrum in Ooststellingwerf
- Lid bestuur HCW Bolsward

#### **Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA**

- Kroonlid College van Toezicht Advocatuur
- 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 waren de leden van de raad van toezicht in de betreffende periode ook lid van de raden van toezicht van

- Stichting Fries Museum
- 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**

- 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 Friesch Kabinet
- Lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht
- Lid bestuur Binnenstadsmanagement Leeuwarden
- Lid jury VriendenLoterij Museumprijs

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

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



## 8.2 Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2023

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

### 8.2.1 BEZOEKERSGEGEVENS

	2020	2021	2022	2023
<b>Entree volbetalend</b>	<b>16.872</b>	<b>11.248</b>	<b>16.036</b>	<b>12.473</b>
Volwassenen	16.872	11.248	16.036	12.473
Jeugd t/m 17 jaar	0	0	0	0
Groep/arrangement	0	0	0	0
<b>Entree gereduceerd tarief</b>	<b>4.572</b>	<b>6.866</b>	<b>11.889</b>	<b>6.353</b>
Volwassenen	1.857	6.821	11.763	5.244
Jeugd t/m 17 jaar	2.715	45	126	375
Groep/arrangement	0	0	0	734
<b>Entree gratis</b>	<b>15.969</b>	<b>5.497</b>	<b>18.629</b>	<b>27.246</b>
Volwassenen	10.834	2.345	11.033	21.608
Jeugd t/m 17 jaar	4.853	2.845	6.440	4.781
Opening	282	307	1.156	857
<b>Onderwijs</b>	<b>8.479</b>	<b>7.232</b>	<b>14.990</b>	<b>14.277</b>
po/vo/ho/mbo	7.645	6.417	13.204	13.084
Begeleiding	834	815	1.786	1.193
<b>Museumkaart</b>	<b>28.068</b>	<b>36.501</b>	<b>53.693</b>	<b>45.718</b>
Volwassenen	26.470	35.867	52.549	44.430
Jeugd	1.598	634	1.144	1.288
<b>Totaal</b>	<b>73.960</b>	<b>67.344</b>	<b>115.237</b>	<b>106.067</b>
Begroting bezoekers 2021-2024	320.000			
Realisatie bezoekers 2021-2024	288.648	90%		
Begroting onderwijs 2021-2024	32.000			
Realisatie onderwijs 2021-2024	36.499	114%		

### 8.2.2 LIQUIDITEIT

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

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

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2023 bedraagt de liquiditeit 2,66 (2022: 6,51). Dit is als gezond te kwalificeren. De daling maakt wel duidelijk dat ingrijpen in 2023 in de exploitatie noodzakelijk was.

### 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 2023 bedraagt de solvabiliteit 38% (2022: 55%). Dit is als goed te kwalificeren.

### 8.2.4 EIGEN INKOMSTENNORM

Het percentage eigen inkomsten wordt voortaan berekend volgens de richtlijnen van het Ministerie van OCW:

$$\frac{\text{totaal eigen inkomsten}}{\text{totaal structurele subsidies}} \cdot 100\%$$

In plaats van zoals eerder:

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

Het percentage eigen inkomsten van het Fries Museum voor 2023 is 87%.

### 8.2.5 PERSONEELSGEGEVENS

Aantal medewerkers in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2023: 60

Aantal fte in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2023: 44,49

### 8.2.6 MUSEALE COLLECTIE

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

	Eind 2023		
	FM	FVM	FM + FVM
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	152.186	7.464	159.650
Aantal onderdelen	200.179	18.562	218.741
Registratiegraad	99,5%	99,5%	99,5%
Basisregistratiegraad	71,9%	96,1%	73,2%
Digitaliseringsgraad	87,9%	84,6%	87,7%

	Eind 2021	Eind 2022
	FM + FVM	FM + FVM
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	158.901	159.761
Aantal onderdelen	216.765	218.583
Registratiegraad	99,5%	99,5%
Basisregistratiegraad	73,7%	72,7%
Digitaliseringsgraad	84,7%	86,5%

### 8.3 Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2023

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

	2023 €
<b>8.3.1 PROVINCIE FRYSLÂN</b>	
<b>Saskia Noor van Imhoff</b>	
Indicator, 2023	
Aankoop GRIMM Gallery	20.000,00
<b>Kinke Kooi</b>	
Mimesis, 2019	
Aankoop kunstenaar	18.370,00
Searching for Immanence, 2019	
Aankoop kunstenaar	9.460,00
<b>TOTAAL Provincie Fryslân</b>	<u>47.830,00</u>

### 8.3.2 MONDRIAAN FONDS

<b>Katja Novitskova</b> Earthware 7/26/2017, 2019 Aankoop Kraupa-Tuskany Zeidler Gallery	18.700,00
Earthware (nyt), 2022 Aankoop Kraupa-Tuskany Zeidler Gallery	17.000,00
<b>Bert Scholten</b> Lieve, vuile stadhouders, 2023 Aankoop kunstenaar	2.250,00
Ik ben een hond geworden, 2023 Aankoop kunstenaar	2.250,00
<b>Pamela Phatsimo Sunstrum</b> Polyhedra, 2016 Aankoop Goodman Gallery	7.301,94
The Star + The Moon, 2011 Aankoop Goodman Gallery	7.301,94
<b>Marjet Zwaans &amp; Totomboti</b> Mindi Matu, M-bangi, 2007 Aankoop kunstenaar	5.500,00
Mindi Matu, Logoso sikada, 2022 Aankoop kunstenaar	7.500,00
Mindi Matu, Baka Eba pasi, 2022 Aankoop kunstenaar	6.500,00
Mbei u seei gbelen gbelen, 2023 Schenking kunstenaar	Schenking
<b>Sema Bekirovic</b> The Others, 2008-2011 Aankoop kunstenaar	7.600,00
Koet, 2005-2006 Aankoop kunstenaar	6.600,00
<b>Annabelle Binnerts</b> Zonder titel, 2023-2024 Aankoop kunstenaar	5.000,00
<b>Pedro Bakker</b> Ma Mère, L'Éternel Retour 6, 2010-2011 Aankoop kunstenaar	6.486,00
<b>TOTAAL Mondriaan Fonds</b>	<u>99.989,88</u>