

FRI
ESM
USE
UM

JAAARPLAN 2025



inhoud

inleiding & leeswijzer	3
1. de rol van het fries museum in het ferhaal fan fryslân	4
2. publieksprogramma	7
3. collectie: het ferhaal fan fryslân in de wereld	13
4. financiën en bedrijfsvoering	16
5. codes	20

colofon

Samenstelling:

Kris Callens, directeur-bestuurder en hoofd Collecties

Annemarie Lavèn, hoofd Publiek & Presentaties

Liesbeth van Keimpema, hoofd Relaties & Fondsen

Vormgeving:

Richard Bos

Fotografie:

Ruben van Vliet, Marieke Balk

Coverfoto:

Ruben van Vliet

inleiding & leeswijzer

Een nieuwe periode in Fryslân is aangebroken, waarin er meer aandacht is voor alle dorpen en steden in de hele provincie. Als moedermuseum van Fryslân draagt het Fries Museum in 2025 bij aan die herwaardering van Fryslân. Het Fries Museum, sinds 1881 het Friese instituut voor kunst en erfgoed, zal meer dan ooit

tevooren met de hele regio samenwerken en overal zichtbaar aanwezig zijn. Het museumgebouw aan het Zaailand in Leeuwarden wordt nog meer de schatkamer van de hele regio. Zo wordt het Fries Museum nog meer het museum van alle Friezen, het museum *fan ús*, van ons.



Dit jaarplan 2025, dat werd geschreven in opdracht van de Provincie Fryslân, is opgedeeld in vijf hoofdstukken, samenwerkingspartners worden steeds aangegeven [in blauw](#):

- 1 de rol van het Fries Museum in het *ferhaal fan Fryslân*. Hierin komen het profiel van het museum, de ambitie, visie, missie en doelstellingen aan bod.
- 2 het publieksprogramma. Vanuit onze doelgroepen lichten we de tentoonstellingen, activiteiten, onderwijsprogramma's en de bijhorende marketing toe;
- 3 de collectiefunctie van het Fries Museum als 'moedermuseum' van de Kolleksje Fryslân;
- 4 de bedrijfsvoering, inclusief het financiële beleid, ondernemerschap, personeelsbeleid, huisvesting, risicomanagement en monitoring van de resultaten;
- 5 hoe wij de Code Inclusie, Diversiteit & Gelijkwaardigheid, de Fair Practice Code en de Governance Code Cultuur toepassen.

1. de rol van het fries museum in het ferhaal fan fryslân

profiel

Het Fries Museum werd in 1881 opgericht door het [Koninklijk Fries Genootschap](#), en omvat sinds 1995 ook het in 1979 opgerichte [Fries Verzetsmuseum](#). Sinds 1970 is het een provinciaal museum, dat in 1998 verzelfstandigde en in 2010 als organisatie integreerde met het rijksgesubsidieerde [Keramiekmuseum Prinsessehof](#). Het Fries Museum beheert de kern van de Kolleksje Fryslân, de grootste provinciale collectie van Nederland, die van (inter)nationaal belang is, en stelt die ruimhartig beschikbaar binnen en buiten Fryslân. In een gloednieuw gebouw werd het Fries Museum vanaf 2013 de (inter)nationale culturele trekker van Fryslân. Dankzij eenmalige bijdragen omwille van Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018 kon het Fries Museum hoogwaardige en succesvolle tentoonstellingen organiseren die het museum en Fryslân op de kaart zetten. De tentoonstellingen hadden een grote maatschappelijke en economische impact en wonnen diverse internationale prijzen. Met nieuwe incidentele middelen konden in 2021-2024 nog aansprekende en lovend ontvangen tentoonstellingen worden georganiseerd.

strategie

Ten opzichte van FIERDER 2021-2024 is er in 2025-2028 een belangrijke verschuiving in ons beleid. In

lijn met het provinciale coalitieakkoord kiest het Fries Museum voor een ander profiel: een museum van, voor en met de regio. De verbondenheid met de veranderde en veranderende Friese samenleving komt centraal te staan. *Om ússels te bliuwen, moatte wy konstant feroarje.* Om onszelf te blijven, moeten we voortdurend veranderen. Passend bij de eigenheid van Fryslân leggen we de nadruk op deze strategische doelstelling: verbinding met alle Friezen (betrokkenheid, draagvlak), tot in de kleinste dorpen en achterstandswijken. Het Fries Museum wordt meer dan ooit het museum waar alle Friezen zich thuis voelen. Dat kunnen we niet bereiken door enkel in ons museumgebouw in de hoofdstad te programmeren. Daarom trekken we de regio in met het project FRIES MUSEUM OP PAAD, mogelijk gemaakt door een grote extra bijdrage van de VriendenLoterij. Alle Friezen die we ontmoeten, verbinden we met onze huiskamer van Fryslân, onder meer door veel (gratis) activiteiten in het museum. Ook onze rol als moedermuseum en de bijhorende dienstbaarheid aan andere erfgoedinstellingen, zoals ons grote aantal uitgaande bruiklenen op meer dan 100 plekken in Fryslân, horen bij die focus op de regio. Het Fries Museum staat ten dienste van de Friese samenleving. Het Fries Museum wordt dé plek in Fryslân waar de werkelijkheid van verleden en heden en de mogelijkheden van de toekomst samenkomen.

Het Fries Museum is al sinds 1881 een schatkamer, maar in 2025-2028 ook een ontmoetingsplek, een inspirerend laboratorium, een etalage van innovatie met wortels in de regio en een veilige plek voor debat over de toekomst van de regio.

Het Fries Museum is in 2022-2023 tegen de grenzen aangelopen van wat redelijkerwijs met eigen middelen kan worden gefinancierd, terwijl kosten sterk toenemen. Om ervoor te zorgen dat het museum vanaf 2025 zwarte cijfers kan schrijven, voert het Fries Museum in 2023-2024 een grote besparingsoperatie inclusief een wijziging van de organisatie door. Dankzij de flexibele insteek in 2021-2024 en dankzij natuurlijk verloop kunnen we die realiseren zonder te raken aan schoolprogramma's, activiteiten en altijd gratis toegang voor kinderen tot 18 jaar, zonder contracten open te breken, en zonder tijd en energie te verliezen.

We laten in de basis uit financiële noodzaak wel een strategisch doel uit de vorige periode los: een nationale culturele topattractie blijven (uitstraling, aantrekkingskracht). Inhoudelijk blijven de luiken wel degelijk open: we relateren Fries erfgoed voortdurend aan de (inter)nationale context, onze programmering hedendaagse kunst behoudt haar voor het noorden unieke nationale kwaliteit en samen met [Arcadia](#) blijven we driejaarlijks een laboratorium voor mogelijkheden in de toekomst en zo een plek van inspiratie voor de regio en

voor de wereld. Omwille van de nationale bijdrage voor verwerving van hedendaagse kunst behouden we op dat vlak onze nationale en dus bovenregionale focus. Meer kostbare tentoonstellingen met internationale kunstenaars, zoals ÉRIC VAN HOVE (2019), TAUS MAKHACHEVA (2021) en PETRIT HALILAJ (2022) zijn helaas al sinds 2023 niet meer mogelijk.

Dat geldt ook voor blockbustertentoonstellingen met een (inter)nationale uitstraling. De financieringsbehoefte van dergelijke grote tentoonstellingen is, in verhouding tot onze – nationaal gemeten – smalle basis zo groot geworden, dat we dergelijke ambitieuze plannen niet in de basis kunnen opnemen. In het gunstigste geval vindt een eerstvolgende tentoonstelling van dit kaliber plaats in 2028, 10 jaar na LF2018, of in 2031, bij de viering van 150 jaar Fries Museum. Te denken valt aan een tentoonstelling over de Engelse Prerafaëlieten en de Arts & Crafts-beweging van WILLIAM MORRIS, of een tentoonstelling over de Amerikaanse schilder WINSLOW HOMER. Een derde strategisch doel, de balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap (tussen ambitie en continuïteit), is meer dan ooit van belang. In allerlei opzichten worden scherpe keuzes gemaakt. Verduurzaming van alles wat we doen helpt ons om de langere termijn te borgen.

visie

Het Fries Museum heeft zijn wortels in de meest herkenbare maar ook meest eigenzinnige regio van Nederland. Onze visie is dat uit wortels vernieuwing

voortkomt, die van betekenis kan zijn voor de eigen regio maar ook ver daarbuiten. Het Fries Museum wil die vernieuwing met erfgoed en kunst verbeelden. Samen met de [inwoners van Fryslân](#), inclusief volgende generaties en nieuwkomers, willen we de toekomst vormgeven en bijdragen aan de aantrekkelijkheid en de brede welvaart van de regio. Gezamenlijk maken we Fryslân op zijn beurt, als *smart countryside*, een inspiratiebron voor de herwaardering van het platteland overal ter wereld.

Het Fries Museum wil het ‘moedermuseum’ van de regio zijn. Hiermee bedoelen we dat we onze collectie, onze kennis en onze expertise graag ten dienste stellen van andere instellingen in Fryslân. Voor die dienstbare rol bundelen we onze krachten met andere regiobrede dienstverleners, van ondersteuning voor makers tot regionale marketing, en we zorgen dat

zoveel mogelijk collega's in de regio er gebruik van kunnen maken. Met de drie andere provinciebrede musea Fries Landbouw Museum, Natuurmuseum Fryslân en Fries Scheepvaart Museum delen we met [Keramiekmuseum Prinsessehof](#) en [Tresoar](#) het gezamenlijke [Kolleksjesintrum Fryslân](#).

kernwaarden

Onze kernwaarden zijn:

- **Authentiek** – eigenzinnig, geworteld, persoonlijk, verbindend, fris
- **Betrokken** – actueel, samenwerkend, uitnodigend, toegankelijk, duurzaam
- **Dynamisch** – gelaagd, verrassend, meerstemmig, innovatief, ondernemend
- **Onderscheidend** – professioneel, onderzoekend, veeleisend, degelijk, rentmeesterlijk



missie en doelstellingen

Het Fries Museum bereikt al een derde van de Friese bevolking, een uitstekend regionaal draagvlak. In 2025-2028 willen we het museum worden van alle Friezen. Alle Friezen die we bereiken, bieden we naast mooie historische verhalen en kunst ook een blik in de toekomst en in de wereld om ons heen. Met die open luiken blijven we ook aantrekkelijk voor bezoekers van buiten Fryslân. In 2028 zijn alle Friezen trots op hun Fries Museum en worden bezoekers door het nieuwe Ferhaal Fan Fryslân in het Fries Museum verliefd op Fryslân.

missie

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 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 verbinden en inspireren.

smart-doelstellingen 2025

Onze prestatieafspraken met de overheden zijn gebaseerd op de basissubsidie. Aangezien die voor 2025 niet verandert (en daar gaan wij in dit jaarplan vanuit), blijven de prestatieafspraken ongewijzigd.

indicator	2025
impact	Regionaal
bezoekerstevredenheid	7,5
bezoekersaantal gemiddeld	80.000
- aantal Friezen	30.000
- aantal nationaal	45.000
- onderwijsbezoek	8.000
- deelnemers activiteiten	8.000
websitebezoek	150.000
collectie basisregistratie	95%
collectie online	60%
collectie met beeld	60%
uitgaande bruiklenen	1.400
eigen inkomsten	50%

bijdrage van OCW

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. De inzet van de middelen in 2021-2024 was succesvol. Daarom gaan we in 2025 op dezelfde lijn voort. Dit doen we concreet op de volgende onderdelen:

- We organiseren extra publieksactiviteiten die onze betekenis en publieksbereik in Fryslân versterken. Speciale aandacht gaat naar inclusieve

samenwerkingsverbanden en laagdrempelig aanbod;

- 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;
- We versterken nog meer de aandacht voor publieksinformatie in het hele museum, opdat iedere (nieuwe) bezoeker zich welkom voelt, met extra aandacht voor families. Hiervoor maken we gebruik van de brede portfolio publieksinformatie die we in 2021-2024 met de middelen uit de regionale BIS hebben ontwikkeld (museumspel, familiespoor, audiotours);
- 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.

De volgende SMART-doelstellingen worden door deze bijdrage van OCW beïnvloed:

- Friezen: 35.000 ipv 30.000 bezoekers uit Fryslân + groter extern bereik
- Onderwijs: jaarlijks 10.000 ipv 8.000 scholieren
- Bruiklenen collectie: 1.800 ipv 1.400 bruiklenen aan andere (Friese) instellingen

2. publieksprogramma

Het Fries Museum is een levendige plek waar kunst en erfgoed, geschiedenis en actualiteit samen een kleurrijk venster op de wereld zijn, als spiegel, als wonderkamer of als laboratorium. We laten zien hoe de cultuur en de geschiedenis van Fryslân zich al eeuwen ontwikkelen in relatie tot de ons omringende wereld. We actualiseren de betekenis van historische onderwerpen en brengen deze dicht bij de bezoekers. We plaatsen verhalen in het licht van relevante ontwikkelingen, in Fryslân en elders. We geven hedendaagse kunst daarin de rol die haar goed past: prikkelen, schuren, mensen aan het denken zetten, inspireren. Het rijke publieksprogramma van het Fries Museum

kan echter niet in de basis worden gefinancierd. Onze tentoonstellingen en activiteitenprogramma's zijn alleen mogelijk mits gefinancierd uit extra financieringsbronnen zoals fondsen en sponsoring of dankzij de bijdrage van OCW (zie hoofdstuk 4) en vallen strikt genomen buiten de reikwijdte van dit jaarplan. Voor de volledigheid is in dit jaarplan echter ook het publieksprogramma van 2025 opgenomen.

doelgroepen

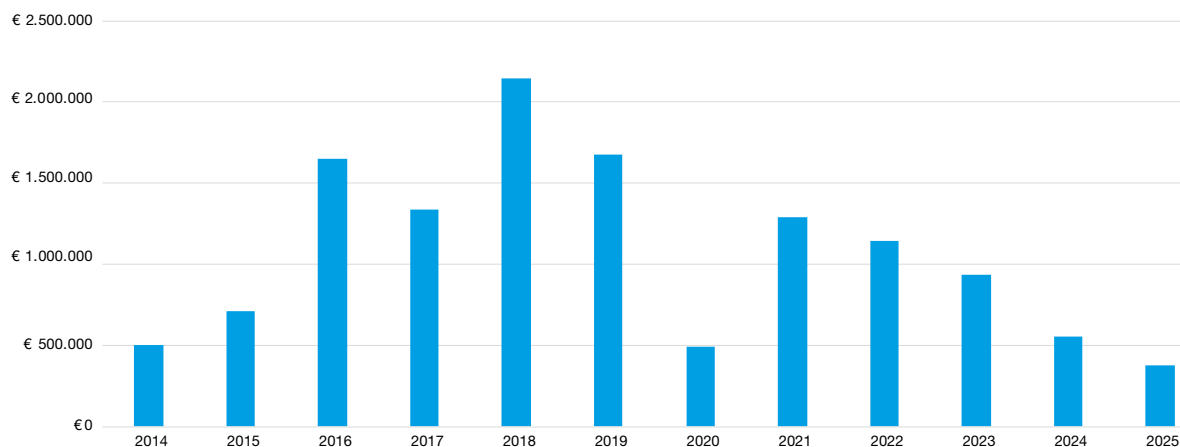
Verbinding met alle Friezen (inclusief Nije Friezen en onderwijsgroepen) staat centraal in ons programma. Dat komt in 2025 tot uiting in het tweede jaar van

het project FRIES MUSEUM OP PAAD, waarmee we de regio intrekken. In het museum worden de schoolprogramma's en de activiteiten nog belangrijker. Natuurlijk blijven andere doelgroepen als nationale cultuurliefhebbers en cultuurminnende toeristen die al in Fryslân zijn van belang. Het Fries Museum blijft het hele jaar door gratis voor kinderen tot 18 jaar.

friezen

Voor Friese liefhebbers van kunst en erfgoed is het Fries Museum een belangrijk podium. Ook voor gezinnen is het museum een geliefd uitje, met name in schoolvakanties. We bereiken al bijna 30 procent van de 650.000 inwoners van Fryslân. Tentoonstellingen met een nationaal bereik trekken ook meer Friese bezoekers. Daarnaast zijn extra activiteiten en onderwijsprogramma's van belang. Naast de 35.000 Friese bezoekers aan het museum willen we via FRIES MUSEUM OP PAAD zoveel als mogelijk alle Friezen bereiken door met 80% van de kernen in de regio contact te leggen. Vanzelfsprekend kunnen Friestalige Friezen in het museum terecht in hun *memmetaal*, dankzij Friestalige medewerkers en tentoonstellingsteksten. Bij FRIES MUSEUM OP PAAD gebruiken we de voorkeurstaal van de lokale gemeenschap. Het Fries Museum draagt zo volop bij aan het gebruik van het Fries.

budget tentoonstellingen fries museum 2014-2025



onderwijsgroepen

Met onze onderwijsprogramma's bereiken we dankzij de extra bijdrage uit de landelijke BIS jaarlijks zo'n 10.000 leerlingen. Naast het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs zijn we de afgelopen jaren op allerlei manieren verbintenissen aangegaan met het mbo in heel Fryslân. Die gaan we de volgende jaren nog versterken.

cultuurtoeristen

In Nederland zijn er 1,4 miljoen Museumkaarthouders, die bereid zijn speciaal naar Fryslân af te reizen voor een hoogwaardige tentoonstelling op hun interessegebied:

- oude/klassiek-moderne kunst
- archeologie
- mode/textiel
- hedendaagse kunst

Liefhebbers uit deze groep reizen eens in de paar jaar af naar Fryslân wanneer 'hun' onderwerp weer aan bod komt. Als vaste partner van de [VriendenLoterij](#) (toegezegd tot en met 2027) zijn we ook een interessante locatie voor alle VIP-kaarthouders in heel Nederland.

cultuurminnende toeristen die al in fryslân zijn

Voor cultuurliefhebbers die wegens vakantie in Fryslân verblijven en een uitje zoeken voor een (regenachtige) vakantiemiddag, is het Fries Museum de ideale bestemming: het hele jaar door bijna iedere dag open.

Circa 5% van de toeristen in Fryslân brengt tijdens hun verblijf een bezoek aan een museum.

fries fuseum op paad

In 2025, het tweede jaar van het driejarige project FRIES MUSEUM OP PAAD, gaan we het Friese land in en brengen we de schatkamer van Fryslân naar iedereen die nog nooit in het museum is geweest. We nemen telkens wisselende (kunst)schatten mee, wakkeren het gesprek aan en organiseren verspreid over de hele provincie activiteiten. We betrekken Friezen bij hun eigen erfgoed en maken ze bewust van de historische grond in hun eigen achtertuin. FRIES MUSEUM OP PAAD is gericht op interactie, we gaan in gesprek met Friezen die we anders nooit zouden bereiken en laten zien dat het Fries Museum ook van hen is. Bovendien stelt FRIES MUSEUM OP PAAD ons in staat het erfgoed dat we bewaren aan te vullen met nieuwe verhalen, en van context te voorzien door middel van digitale media. De verhalen vormen ook input voor de vernieuwing van de vaste presentatie in het museum, voorzien voor 2028.

presentaties

eerste verdieping: ferhaal fan fryslân

In het FERHAAL FAN FRYSLÂN in het Fries Museum komen aan de hand van voorwerpen uit de collectie allerlei verhaallijnen van Fryslân samen. De Friese taal speelt daarbij een grote rol. Rondom de grote zaal met topstukken zijn verschillende deelverhalen opgenomen: FRIES LAND, DE ELF STEDEN, DE TERP,



DE DIJK, DE LEVENS VAN MATA HARI (nieuw sinds december 2023), en de HINDELOOPER KAMER met de motoren van ERIC VAN HOVE.

eerste verdieping: etalage van verleden, heden en toekomst in fryslân

Een deel van de eerste verdieping is het laboratorium van Fryslân. In de afgelopen jaren zijn hier diverse presentaties ontwikkeld met een onderzoekend en educatief karakter, zoals FERTILE GROUNDS: een

tentoonstelling van Christien Meindertsma waarin de heruitvinding van het platteland centraal stond, via innovatieve design-voorstellen. In 2025 presenteren we in vervolg hierop, in samenwerking met [Arcadia](#), een innovatieve presentatie over de toekomst van het veenweidegebied. Dit tentoonstellingsproject fungeert als platform voor de (interdisciplinaire) verkenning van ecologische en landschappelijke vraagstukken.

tweede verdieping: het rijke erfgoed van Fryslân

In de basis maken we op de tweede verdieping collectiepresentaties. Grote tentoonstellingen (met een bijhorende publicatie) kunnen we niet meer in de basis maken maar enkel dankzij extra fondsen. Daardoor kunnen we in het voorjaar van 2025 de tentoonstelling 80 JAAR VRIJ (werktitel) presenteren, over de luchtoorlog boven Noord-Nederland. In het najaar opent WYBRAND DE GEEST (werktitel). Deze zeventiende-eeuwse meesterschilder wordt wel de Friese evenknie van Rembrandt genoemd. Hij was de meest gevraagde portretschilder van zijn tijd, en kon de Friese Nassaus tot zijn belangrijkste klanten rekenen.

tweede verdieping: fries verzetsmuseum

In het Fries Verzetsmuseum vertellen Friezen en niet-Friezen hoe zij de oorlog op het platteland in Fryslân beleefden. Het museum vertelt verhalen die raken, confronteren en aan het denken zetten. Ooggetuigen en voorwerpen met een persoonlijk verhaal brengen de oorlog heel dichtbij. Centraal staan onderwerpen



als de luchtoorlog boven Fryslân, het verzet tegen de bezetter en het onderduiken. Er is speciale aandacht voor vakantiehuis De Terrorist, waar familieleden van omgekomen verzetsstrijders in de jaren na de oorlog op verhaal konden komen. Een aanvulling op de vaste opstelling is de presentatie VRIJHEID NU waarin elf Friezen met uiteenlopende achtergronden hun eigen verhaal over vrijheid vertellen.

derde verdieping: moderne en hedendaagse kunst over ruimte en identiteit

Het Fries Museum betreft bewoners en bezoekers op een persoonlijke en dynamische manier bij de

authentieke cultuur van Fryslân in wisselwerking met de wereld van vandaag en morgen. Met deze missie willen wij een actieve rol spelen in de samenleving. In onze hedendaagse kunstprogrammering betekent dit dat we werken met (inter)nationale kunstenaars rondom onderwerpen waarin bewoners van Fryslân zich herkennen. Dat doen we aan de hand van twee thema's: 'identiteit' en 'landschap, ruimte en omgeving'. In 2025 opent op de derde etage PARADYS, een samenwerking met [Arcadia](#). De curatoren Hans den Hartog Jager en Judith Spijksma nodigen acht internationale topkunstenaars uit om nieuw werk te maken, geïnspireerd op het thema 'grûn'. PARADYS

zal op diverse locaties in Fryslân te zien zijn, met het zwaartepunt in het Fries Museum.

gratis toegankelijke hal en presentaties in het medisch centrum leeuwarden

In de altijd gratis toegankelijke hal van het museum, de huiskamer van Fryslân, geven we maatschappelijke partners de ruimte om hun project aan ons publiek te tonen. In de hal is altijd wat te beleven, verbonden aan onze presentaties in het museum.

In het [Medisch Centrum Leeuwarden](#), waar 350.000 mensen per jaar komen die vaak tijd hebben en met zingeving bezig zijn, heeft het Fries Museum een vaste etalage. In 2025 verwijst deze naar de tentoonstellingen 80 JAAR VRIJ en WYBRAND DE GEEST.

onderwijsprogramma

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. Zeker in Leeuwarden, waar in sommige wijken 60 procent van de kinderen in armoede leeft, willen we ons steentje bijdragen. Deze kinderen moeten ook kunnen delen in de brede welvaart. Onze onderwijsprogramma's zijn ook een belangrijke manier om kinderen (en ouders) met een niet-Nederlandse achtergrond (17 procent van de Leeuwarders) te bereiken. 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 Kultuuredukaasje mei 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. Onderwijsproducten ontwikkelen we inclusief en zijn geschikt voor het Speciaal (Basis) Onderwijs.

primair en voortgezet onderwijs

Om 10.000 leerlingen te bereiken ontwikkelen we naast ons al bestaande aanbod ook onderwijs-materiaal bij de tentoonstellingen 80 JAAR VRIJ en WYBRAND DE GEEST, met name voor het primair en voortgezet onderwijs. Per tentoonstelling bepaalt het verhaal welke doelgroep die ideale samenwerkingspartner is. Onze kinderdirectie helpt ons bij iedere nieuwe tentoonstelling aan de juiste perspectieven voor programma's voor hun leeftijdgenoten van het primair onderwijs bijvoorbeeld. Kinderen krijgen terugkomvouchers mee zodat ze hun ouders gratis het museum kunnen laten zien – een belangrijke manier om nieuw publiek te betrekken bij het museum.

middelbaar meroepsonderwijs

In samenspraak met mbo onderwijspartners als [Firda](#) en het [Alfa-college](#) zijn we vast onderdeel geworden van het curriculum. Sinds de fusie van ROC Friese Poort en het Friesland College tot Firda, trekken we nog intensiever dan voorheen op met de mensen die verantwoordelijk zijn voor burgerschap en brede vorming binnen deze grote school. Samen zorgen we in 2025 voor een stevig fundament onder burgerschap en borgen we dat studenten betekenisvolle ontmoetingen hebben in het museum.

hoger beroepsonderwijs

Daarnaast intensiveren we de structurele samenwerking met het hbo. Die bestaat uit het bieden van

stageplekken en -onderzoekopdrachten voor studenten van heel diverse opleidingen, zoals de docenten-opleidingen Beeldende Kunst en Vormgeving, Theater, geschiedenis, maar ook opleidingen als Social Works en Communication & Multimedia Design van [NHL Stenden](#). Daarmee binden we toekomstige professionals aan onze musea en kennen ze van binnenuit al de mogelijkheden die het Fries Museum en Fries Verzetmuseum hebben om natuurlijke verbindingen met de samenleving aan te gaan. Studenten uit techniekrichtingen helpen ons bij onze experimenten met Artificial Intelligence.

activiteitenprogramma

Onze rijke programmering van activiteiten voor volwassen en kinderen (buiten schoolverband) wordt steeds belangrijker. We werken samen met andere culturele instellingen in de stad, zoals [Neushoorn](#) en [de Harmonie](#), onder meer via samenwerkingsverband [DOLCI](#). Met verdiepende activiteiten, in samenwerking met partners als [Tresoar](#) en de [Fryske Akademy](#), bieden we kennis en inhoud aan (veelal Friese) cultuurliefhebbers. Creatieve activiteiten en evenementen voor families maken het museum toegankelijk voor nieuwe groepen Friezen.

levendig museum

Afgelopen jaren zijn grote stappen gezet in de verlevendiging van het museum. Deze lijn zetten we in 2025 actief voort, met onder meer activiteiten en programmering in de (gratis toegankelijke) hal.

We zetten in op twee grote evenementen per jaar, die ieder een eigen doelgroep trekken:

- Na de succesvolle eerdere editie van MUSEUMNACHT organiseert het Fries Museum ook in 2025 dit bruisende evenement dat voornamelijk jongeren trekt. Bezoekers ontdekken het museum met een divers en feestelijk programma. Ook maken ze kennis met hedendaagse kunstenaars. Zo creëren we kansen voor lokaal en regionaal talent, dragen we bij aan een levendig kunstklimaat in het noorden én enthousiasmeren we jong publiek voor hedendaagse kunst.
- Het Fries Museum komt in 2025 tot leven tijdens COOLE KIDSNACHT, wanneer het hele museum verandert in een feestelijk festivalterrein. Met verschillende activiteiten wordt het museum een spannende belevenis voor de hele familie. De COOLE KIDSNACHT heeft geen leeftijdsgrens maar is het leukst voor kinderen van 8 tot 12 jaar.

Het beleid van het Fries Museum is dat de opening van iedere grote tentoonstelling voor iedereen gratis toegankelijk is. We organiseren dan een feestelijke dag, met een inclusief activiteitenaanbod in de hoofdrol. Onze museumgidsen, die gespecialiseerd zijn in het op een toegankelijke wijze overbrengen van informatie, nemen bezoekers mee op een speedtour door de tentoonstelling.

programma's op maat

Inclusiviteit is een belangrijk speerpunt bij de activiteiten van het Fries Museum. We willen een gastvrije plek zijn voor iedereen. Om nieuwe Friezen welkom te heten, verzorgen we in samenwerking met [Vluchtelingenwerk](#) maandelijkse rondleidingen door onze tentoonstellingen. Groepen ouderen die niet meer in staat zijn zelfstandig musea te bezoeken, kunnen toch met ons kennismaken dankzij de [Museum Plus Bus](#). Kwetsbare ouderen die via zorginstelling [KwadrantGroep](#) wonen, kunnen door rondleidingen in het museum en workshops op locatie van kunst en cultuur genieten. Daarnaast bieden we programma's op maat aan voor mensen met dementie, voor blinde en slechtziende bezoekers. Met MUSEUMMETGEZEL gaan we eenzaamheid tegen en SSSSSST! organiseren we voor bezoekers die baat hebben bij weinig prikkels of juist graag in stilte de tentoonstelling bezoeken. In samenwerking met de doelgroep maken we programma's voor mensen met een auditieve of visuele beperking en voor nieuwe Friezen. Op maandag is het museum gesloten voor reguliere bezoekers maar bewust gedoseerd open voor deze speciale groepen.

leeuwarden oost

We hebben extra aandacht voor onze directe omgeving, in het bijzonder voor de leefomgeving van de bewoners van Leeuwarden Oost. Dit kleurrijke deel van de stad, waar 36.000 mensen wonen, geldt als een van de meest kwetsbare stedelijke ontwikkelgebieden

van ons land. We haken met op maat ontwikkelde programma's aan bij bestaande buurtprojecten die de aandacht voor en betrokkenheid bij de leefomgeving vergroten.

marketingstrategie

De komende jaren zetten we volop in op het bereiken van alle Friezen. Een op de drie (!) Friezen heeft ons al bezocht maar voor wie dat om wat voor reden dan ook nog niet gedaan heeft, brengen we de collectie terug naar de Friese dorpen en steden met FRIES MUSEUM OP PAAD. Samen met een Fries marketing & communicatiebureau zetten we voor dit project een uitgekiende campagne op waarbij we de Friezen zo persoonlijk mogelijk benaderen.

Met grote tentoonstellingen als WYBRAND DE GEEST blijven we ook aantrekkelijk voor cultuurtoeristen uit heel Nederland. Deze groep toeristen is interessant voor Fryslân, omdat ze speciaal voor de museumprogrammering afreizen naar de provincie, buiten het reguliere toeristenseizoen. Ze besteden bovendien vele malen meer dan de klassieke water- en fietstoeristen. Veel bijzondere lokale winkels in de regio overleven dankzij dit publiek. Gemiddeld twee derde van de bezoekers aan onze grote exposities komt van buiten de provincie.

Voor elke grote tentoonstelling schrijven we een uitgebreid marketingplan, met een gedifferentieerde benadering voor verschillende media/doelgroepen. Free publicity is ons belangrijkste marketingmiddel: we genereren zoveel mogelijk aandacht voor alles wat

we doen. Door samen te werken met andere partijen zoals [Merk Fryslân](#), [Visit Leeuwarden](#), [Toerisme Alliantie Fryslân](#) (TAF), [Museumfederatie Fryslân](#), [Arriva](#) (voor busvervoer vanaf december 2024 waarschijnlijk [Qbuzz](#)), [Arcadia](#) en zakelijke vrienden als [WestCord WTC Hotel](#) (en het nieuw te openen WTC hotel in het Rabobank gebouw) versterken we elkaar en bieden we regionale en nationale doelgroepen toegevoegde waarde.

Met ons uitgebreide activiteitenprogramma bereiken we steeds nieuwe doelgroepen uit de regio. We kunnen de doelgroepen heel gericht bereiken via de kanalen en het netwerk van de partners waar we mee samenwerken. Verder zijn de regionale media en social media belangrijk. Om het onderwijs te bereiken is relatiemanagement het belangrijkste middel: relaties met scholen en schoolkoepels, via persoonlijk contact en bijeenkomsten in het museum zoals de jaarlijkse onderwijsavond.

Tot slot zetten we in 2025 nog meer in op het vergroten van ons online bereik.

3. collectie: het ferhaal fan fryslân in de wereld

Het Fries Museum bewaart en beheert bijna 220.000 voorwerpen van 300 eigenaren (zoals het [Koninklijk Fries Genootschap](#), de [Provinsje Fryslân](#) en de [Ottema-Kingma Stichting](#) maar ook 197 privé-eigenaren), die de Friese samenleving weerspiegelen van de prehistorie tot vandaag. Zo kunnen wij vanuit onze regio een belangrijke bijdrage leveren aan het vertellen en inleefbaar maken van het Verhaal van Nederland



in een bredere Noordwest-Europese context. Verschillende topstukken van het Fries Museum zijn dan ook opgenomen in de [Canon van Nederland](#).

kennis & onderzoek

Onderzoek rond de collectie behoort tot de taken van de zes conservatoren. Zij doen onderzoek om tentoonstellingen inhoudelijk uit te werken en er geschikte voorwerpen voor te selecteren, nieuwe verwervingen te selecteren en te documenteren, collecties in het depot te waarderen op geschiktheid voor tentoonstellingen of bruiklenen, om ze van een collectiewaardering te voorzien of in bijzondere gevallen in samenwerkingsprojecten of op verzoek van derden. De collectie is onderverdeeld in vijf aandachtsgebieden, die vertegenwoordigd worden door onze conservatoren:

terpencultuur & middeleeuwen

Het Fries Museum beheert een internationaal toonaangevende collectie van archeologische voorwerpen. De meeste daarvan zijn afkomstig uit woonheuvels, de zogenoemde terpen, die grotendeels in de negentiende eeuw tot in de jaren '40 van de twintigste eeuw zijn afgegraven om als 'potgrond' voor armere gronden te dienen. In 2025 ligt de nadruk op de ontsluiting van de eigen collectie en vindt voorbereidend onderzoek plaats voor de tentoonstelling REDBAD (2026).

oude Kunst

De verzamelingen oude kunst (16de-20ste eeuw) omvat geschilderde portretten en voorwerpen die het verhaal vertellen van de, na Holland, rijkste provincie van de Republiek der Verenigde Nederlanden. Zij geven een beeld van de Friese welvaart op het platteland en in de steden. Momenteel wordt volop onderzoek gedaan naar een formidabele schilder uit eigen collectie: Wybrand de Geest (tentoonstelling en publicatie in 2025). Bij de voorbereiding werken we nauw samen met het [Rijksmuseum](#).

toegepaste kunst & textiel

Het [Koninklijk Fries Genootschap](#) verzamelde al vanaf vroeg in de 19^{de} eeuw toegepaste kunst, textiel en materiële cultuur om uitingen van de Friese cultuur te bewaren en te kunnen bestuderen. Met de samenwerking tussen kunstuitingen, gebruiksvoorwerpen en verhalen maakt het Fries Museum door de herkenbaarheid van alledaagse objecten uit de materiële cultuur het verleden heel inleefbaar.

fries verzetsmuseum en mata hari

Met de collectie van de [Stichting Fries Verzetsmuseum](#) worden in het Fries Verzetsmuseum persoonlijke verhalen verteld over Fryslân en Friezen in de Tweede Wereldoorlog. In 2025 zal het Fries Verzetsmuseum,

80 jaar na het einde van de Tweede Wereldoorlog, een tentoonstelling presenteren over de luchtoorlog in Noord-Nederland, op basis van onderzoek in samenwerking met de [Stichting Missing Airmen Memorial Foundation \(SMAMF\)](#). Ter voorbereiding van de activiteiten ter gelegenheid van 80 jaar bevrijding hebben we ons aangesloten bij de [Liberation Route Europe](#).

moderne & hedendaagse kunst

Op het gebied van beeldende kunst na 1945 heeft het Fries Museum na het Stedelijk Museum in Amsterdam en Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam (het Nederlands Fotomuseum buiten beschouwing gelaten) de grootste collectie van Nederland. In het



profiel van de collectie Hedendaagse Kunst staan de thema's 'landschap' en 'identiteit' centraal. Deze thema's komen voort uit de historische collectie. In 2024 en 2025 wordt, met steun van een NWO Museumbeurs, onderzoek gedaan naar kunstwerken in de collectie die landschap en natuur als onderwerp hebben. Het onderzoek resulteert in een tentoonstelling en publicatie in 2026. In 2025 presenteren we in het museum samen met [Arcadia](#) een nieuw editie van Paradys.

collectievorming

Behalve [Keramiekmuseum Prinsessehof](#) is het Fries Museum het enige museum in Fryslân dat een tweejaarlijkse bijdrage van het [Mondriaan Fonds](#) ontvangt voor de verwerving van hedendaagse kunst. Dankzij deze bijdrage van het Mondriaan Fonds en een jaarlijkse bijdrage van de [Provincie Fryslân](#) beschikt het museum over een budget waarmee het spraakmakende aankopen hedendaagse kunst kan doen en presenteren. Ons collectieprofiel zorgt daarbij voor een herkenbare lijn, die goed aansluit bij de historische collectie.

Voor de overige collectieonderdelen zijn de profielen goed gedefinieerd, maar wordt niet zo systematisch verzameld als voor hedendaagse kunst. Het aanbod van schenkingen/legaten is behoorlijk groot. Er wordt steeds weloverwogen geselecteerd op de criteria uit de collectieprofielen, en dubbelingen ten opzichte van andere museale collecties in de Collectie Nederland worden voorkomen. Voor mogelijke aankopen is een

bescheiden eigen fonds beschikbaar, zodat voor grotere aankopen ondersteuning zal worden gezocht bij fondsen.

collectiebeheer & collectiemobiliteit

De collectie van 220.000 voorwerpen die het Fries Museum beheert, bevindt zich sinds 2016 in het meest duurzame museumdepot van Nederland: het energieneutrale [Kolleksjesintrum Fryslân](#), dat het Fries Museum samen met de drie andere provinciebreed operende musea ([Natuurmuseum Fryslân](#), [Fries Scheepvaart Museum](#), [Fries Landbouw Museum](#)), [Keramiekmuseum Prinsessehof](#) en het provinciale rijksarchief [Tresoar](#) gebruikt.

Het Fries Museum staat in voor het gebouwbeheer en facilitair beheer, de beveiliging, de depotfunctie en de door de museale partners gebruikte collectie-informatiesystemen. Tresoar zorgt voor de ICT-faciliteiten.

De drie hoofdlijnen die in 2025 voortgezet worden zijn:

- De basis op orde brengen: de kwaliteit van het collectiebeheer, de veiligheidszorg, de registratie, de digitale toegankelijkheid en de administratieve organisatie verder verbeteren door achterstanden in te lopen en het kwaliteitszorgsysteem goed te beheren. Daarnaast zorgen dat het ruimtegebrek in het KSF structureel wordt aangepakt, door naast het verwerven ook het waarderen en ontzamen/herbestemmen van collectie vast onderdeel te maken van het takenpakket van de conservatoren en van team behoud, beheer en kennismanagement.

- Collectiebeheer inbedden in de veranderende organisatie: een gezonde en houdbare balans zoeken en aanhouden tussen de lijnwerkzaamheden rond het beheer en behoud en de projectmatige werkzaamheden rond tentoonstellingen, FRIES MUSEUM OP PAAD en andere presentaties.
- Een nieuw collectie-informatiesysteem implementeren: net als veel andere musea zal het Fries Museum over moeten gaan naar een nieuw collectie-informatiesysteem, omdat de ondersteuning voor het huidige systeem wordt beëindigd. Het selectie- en acquisitieproces voor het nieuwe systeem zal in 2024 worden afgerond, de overgang zal in 2024-2025 plaatsvinden.

Daarnaast verzorgt het team Beheer, Behoud & Kennismanagement dienstverlening:

- De collectiewaardering zal gericht worden voortgezet. Hierdoor:
 - zal de kennis van de collectie toenemen;
 - kan de kwaliteit verder worden verbeterd door gerichte ontzaming en door aanscherping van het collectieprofiel en het verzamelbeleid;
 - kan beter en pro-actiever worden voldaan aan bruikleenverzoeken;
 - bij tijdige planning van het tentoonstellingsprogramma kan de waardering ook mede programmagestuurd plaatsvinden.
- We werken aan het structureel verbeteren en borgen van de kwaliteit van het collectiebeheer

(fysiek beheer en registratie, veiligheidszorg, digitale toegankelijkheid en administratieve organisatie). Het gebruik van de SPECTRUM-procedures is verder uitgewerkt tot een kwaliteitszorgsysteem, dat nu verder gemonitord zal worden. We werken hiervoor samen met de nationale [Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed](#).

- Bruiklenen worden ruimhartig verstrekt, voor zover de capaciteit van de afdeling om de aanvragen te behandelen en af te wikkelen dat toestaat. Er staan bijna 2.700 objecten van het Fries Museum in bruikleen uit, waarvan bijna 2.200 aan meer dan 100 instellingen in Fryslân.
- Met grote bruikleengevers en overheden zal verder worden onderhandeld over het vervangen van (dure) collectieverzekeringen bij bruiklenen door een andere vorm (collectiefonds / indemniteitsregeling, bij onderbruiklening door objecten niet meer te laten verzekeren tegen vervangingswaarde maar tegen mogelijke restauratiekosten). Inmiddels hebben wij met het Koninklijk Fries Genootschap en de Ottema Kingma Stichting al veel gunstiger regelingen kunnen uitwerken.
- De faciliteiten in het KSF, zoals de fotostudio en de oxireduct-kamer (die ongedierte in voorwerpen verdelgt), kunnen we ter beschikking stellen aan musea (allereerst in Fryslân) en de musea daarbij ook helpen/ontzorgen bij het verpakken en transporteren.

kennismanagement

Het Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof behoorden in 2018 tot de eerste ondertekenaars van het Manifest voor Digitaal Erfgoed. Er wordt momenteel een Informatiebeleidsplan voor beide musea uitgewerkt door de afdelingen Collecties en Publiek & Presentaties gezamenlijk. De bundeling van personeelscapaciteit, faciliteiten en publieksbenadering door de twee afdelingen zal de online effectiviteit en digitale impact van de musea zeker vergroten. Ook het Informatiebeleidsplan zal uitgaan van de nationale strategie.

We blijven continu de digitale toegankelijkheid en bruikbaarheid van de collectie verbeteren. Gedigitaliseerde data bieden we zoveel mogelijk aan volgens het open data principe. Via ons eigen Collectie Online-platform willen wij de gebruiker vrij toegang tot al ons beschikbare (rechtenvrije) materiaal bieden.



4. financiën en bedrijfsvoering

begroting

Het Fries Museum is financieel en bedrijfsmatig gezond en robuust, zodat de continuïteit te allen tijde is geborgd. Liquiditeit en solvabiliteit zijn en blijven op orde. De prognose van een negatief resultaat van ca. € 1.000.000 voor 2023 zorgde echter al voor een bijsturing van de personele en materiële lasten voor 2024, zodat in dat jaar slechts een verwacht negatief resultaat van € 218.000 kan worden gerealiseerd. Het succes van FIERDER 2021-2024 is niet vol te houden; de wal keert het schip. We hebben voor 2025-2028 een sluitende begroting opgesteld als meer comfortabele basis, gebaseerd op een programma dat de bestaande prestatieafspraken garandeert. Er zijn, in tegenstelling tot afgelopen jaren, geen bestemmingsreserves meer op basis waarvan de tentoonstellingen met zekerheid konden plaatsvinden. Tentoonstellingen en andere projecten (zoals FRIES MUSEUM OP PAAD of de nieuwe vaste presentatie in 2028) kunnen enkel plaatsvinden als er tijdig voldoende extra middelen zijn geworven.

financiële positie

Voor de beleidsperiode 2025-2028 is een sluitende meerjarenbegroting opgesteld. In 2023 zijn maatregelen genomen om kosten te verlagen. Ten opzichte van 2023 zijn in de begroting van 2025 ca.

€ 1.400.000 kosten, 20% van de totale begroting, geschrapt. We hebben de personele kosten verlaagd door een wijziging van de organisatie door te voeren (MT is kleiner, vacatures zijn niet ingevuld, tijdelijke contracten worden niet verlengd, inhuur is vervangen door goedkopere eigen medewerkers), het program-mabudget is fundamenteel verlaagd en we hebben

investeringen gedaan om de energiekosten minder te laten stijgen.

Het gevolg van de verlaging van het programmabudget (tentoonstellingen -75%, publicaties -100%) is dat er minder plannen voor tentoonstellingen en publicaties worden ontwikkeld, waardoor er minder fondsen kunnen worden geworven. Dit heeft ook gevolgen voor



de bezoekersaantallen. Daarnaast constateren we ook dat de opbrengst per bezoeker minder is doordat wij aan jongeren gratis entree aanbieden, doordat het aandeel volbetalende bezoekers is verminderd en doordat het aandeel bezoekers met een museumkaart of vriendenloterij VIP-pas groeit. Voor bezoekers met een museumkaart of vriendenloterij VIP-pas geldt dat wij ongeveer 50% van de volwassen entreeprijs krijgen uitgekeerd.

subsidierelaties

De [Provinsje Fryslân](#) is de belangrijkste financier van het Fries Museum. Uit de conceptcultuurnota 2026-2028 blijkt dat de subsidie voor het Fries Museum op het huidige niveau gehandhaafd blijft. Dankzij deze toezegging en dankzij de aanzienlijke bezuinigingen en

bijsturing van het programma voorziet het museum in 2026-2028 zwarte cijfers te kunnen schrijven. De laatste keer dat de hoogte van de subsidie inhoudelijk werd onderbouwd, was in 2006: Provinciale Staten besloten dat het Fries Museum een jaarlijks subsidie van € 2.750.000 zou krijgen. Uitgaande van 3% indexering in 2024 en 2025 komt dit in 2025 overeen met een bijdrage van ca. € 4.450.000. De bijdrage heeft in de tussentijd echter niet de 62% inflatie gevolgd maar is slechts 24% gestegen tot € 3.410.000. De provinciale dekking is daarmee gedaald van 80% naar 40% van de kosten. Die terugloop van € 1.000.000 in de provinciale bijdrage is de belangrijkste oorzaak van de tekorten in 2022-2024 en de onvermijdelijke bijsturing voor 2025-2028. Dit betekent ook dat de subsidie van de Provinsje Fryslân

enkel nog de bedrijfstaak financiert. De volledige publiekstaak en de collectietaak worden uitsluitend gefinancierd door de bijdrage van het Ministerie van OCW en door de eigen inkomsten van het museum.

Het Fries Museum ontvangt geen structurele bijdrage van de [Gemeente Leeuwarden](#). Wanneer de Provinsje en de gemeente gezamenlijk robuust in het programma van het museum zouden investeren, kan het Fries Museum in 2025-2028 in Leeuwarden-Fryslân nog meer dé schouw zijn die het hele jaar door bewoners en bezoekers trekt en die vanaf 2029 mogelijk meer nationale middelen kan aantrekken. Omwille van de brede maatschappelijke en economische betekenis van deze versterking hoeven de middelen niet uit de provinciale cultuurbegroting

dekking lasten Fries Museum 2025



te komen en zijn ook meer innovatieve vormen van financiering mogelijk. Het museum gaat hierover in gesprek met private partijen en met de overheden. Sinds 2021 is het Fries Museum onderdeel van de regionale BIS, gefinancierd door het Ministerie van OCW. Die middelen worden zoals bedoeld ingezet om een nieuw en breder publiek te bereiken en worden afzonderlijk verantwoord. OCW hanteert een robuuste inflatiecorrectie, die de besteedbare waarde overeind houdt.

reserves en voorzieningen

De Algemene Reserve dekt de exploitatierisico's. Behalve kleine bestemmingsreserves voor onverwacht gebouwonderhoud en voor eigen bijdragen aan verwervingen van collectie en aan collectieprojecten zijn er naar verwachting vanaf 2025 geen bestemmingsreserves meer. Positieve resultaten zullen via een bestemmingsreserve worden ingezet als eigen bijdrage in tentoonstellingen.

Het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) van het gebouw aan het Wilhelminaplein houdt rekening met € 6.641.000 kosten aan onderhoud en vervanging van installaties voor de periode 2020-2039. Tot en met 2032 is hiervoor een voorziening aangelegd. Omwille van wettelijke verplichtingen wordt die voorziening in de jaarrekening 2024 omgezet in een bestemmingsreserve.

ondernemerschap

Met 100% eigen inkomsten (berekening conform de richtlijn van OCW) is het Fries Museum bijzonder succesvol in verhouding tot vergelijkbare musea elders in Nederland. Dit betekent dat de subsidie leidt tot een dubbel zo waardevol cultureel product. De eigen bijdrage aan tentoonstellingen kan het Fries Museum verdrievoudigen: via fondsen en via publieksinkomsten *binnen* het museum. Elke extra euro die kan worden vrijgemaakt om de tentoonstellingen te maken, rendeert dus intern drievoudig. Het economische effect van elke extra euro, de uitgaven die bezoekers *buiten* het museum doen, is zelfs 20 tot 30x. Het project FRIES MUSEUM OP PAAD in 2024-2026 wordt volledig met extra middelen, zonder de basisbijdrage van de Provincie Fryslân, gefinancierd. Sinds 2023 is [Windpark Fryslân](#) hoofdsponsor van het Fries Museum. De bijdrage is tot en met 2025 zeker. In 2023-2025 werkt het Fries Museum aan de samenwerking op langere termijn.



organisatie en personeelsbeleid

Samen met [Keramiekmuseum Prinsessehof](#) vormen we de organisatie FM|PH met circa 325 mensen. Dit zijn medewerkers in dienst van een van beide musea, vrijwilligers, inhuurkrachten, stagiairs en externe zzp'ers. Daarnaast zorgen nauw betrokken bedrijven voor onderhoud van gebouw en installaties, schoonmaak, beveiliging, horeca, ICT en [Slieker Film](#). Door de integratie van de twee musea tot één organisatie is het mogelijk sterker te professionaliseren en te specialiseren dan met de formatie per museum mogelijk zou zijn.

maatschappelijk ondernemerschap

Jaarlijks krijgen [50 stagiairs](#) bij ons waardevolle praktijkervaring waardoor ze beter zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. Daarnaast bieden we reïntegratieplaatsen voor mensen met een afstand tot diezelfde arbeidsmarkt. Onze [95 vrijwilligers](#) zijn zowel gepensioneerd die een zinvolle bijdrage willen leveren en sociale contacten opdoen, als pas afgestudeerde jongeren die werkervaring zoeken. Ze zorgen voor een persoonlijke ontvangst van de bezoekers in de hal en de museumwinkel. Maar ook achter de schermen verrichten ze waardevolle werkzaamheden, bijvoorbeeld voor collectiebeheer en -digitalisering.

duurzaamheid

Als etalage van Fryslân, de meest circulaire regio van Nederland, is duurzaamheid voor ons een speerpunt. Het museum maakt gebruik van een WKO-installatie en gezamenlijke inkoop van duurzame energie. Sinds

2018 is het museum gasloos. In 2023 investeerden we in extra regeltechniek om 15-25% elektriciteit te besparen. Het museum heeft een Green Team dat zowel binnen het museum als naar buiten toe volop actief is op het vlak van duurzaamheid.

risicomanagement

We bepalen ons benodigd weerstandsvermogen, zoals de dekking van tegenvallende bezoekerscijfers of fondseninkomsten, op basis van een analyse die jaarlijks wordt bijgewerkt en met de accountant en de raad van toezicht besproken. Op basis van de analyse van einde 2023 is een weerstandsvermogen van ca. € 1.650.000 nodig. Dit risico wordt afgedekt door de Algemene Reserve. Verder werkt het museum met een frauderisico-analyse, een analyse informatieveiligheid, risico-inschattingen per (tentoonstellings)project en een overkoepelende integrale risicoanalyse, die najaar 2023 is geactualiseerd.

monitoring

We hebben een strak aangestuurde (meer)jaarlijkse Finance & Control-cyclus. De raad van toezicht geeft de accountant de opdracht om de prestaties en de processen van het museum te controleren tijdens een interim-controle in oktober, die leidt tot de managementletter, en de jaarrekening vóór de vergadering van einde maart. Alle cijfers worden vooraf besproken met de commissie Audit & Financiën van de raad van toezicht, die let op de balans tussen *governance*, risicomanagement en ondernemerschap. Samenwerking



met de accountants vindt steeds meer gedurende het hele jaar plaats, in toenemende mate gebruik makend van betrouwbare geautomatiseerde processen. De realisatie van de SMART-doelstellingen als prestatieafspraken wordt opgenomen in het jaarverslag en gecontroleerd door de accountant. Met publieksonderzoek meten we zowel kwalitatief als kwantitatief de impact van onze tentoonstellingen en de effectiviteit van onze campagnes. Ook voor de collectie houden we indicatoren bij in onze collectiemonitor. Alle kerngetallen voeren we in het nationale benchmarkregister [Museana](#) in, opdat onze cijfers te vergelijken zijn met andere instellingen.

5. codes

diversiteit & inclusie

Het Fries Museum sluit zich volledig aan bij de wens inclusiever te opereren en werkt al een aantal jaren met de Code Diversiteit en Inclusie, die ervoor moet zorgen dat ons publiek, programma, personeel en partners (de 4 P's) diverser worden. In 2025 willen we zicht hebben op en ons verbinden aan doelgroepen die om een of andere reden een drempel ervaren. Onze missie is om ervoor te zorgen dat ook die mensen zich niet alleen welkom maar ook thuis voelen in het museum. Onze organisatie heeft sinds 2022 een interne werkgroep Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid met vertegenwoordigers uit verschillende hoeken van de organisatie om te adviseren over hoe onze missie kan worden verwezenlijkt. De werkgroep heeft een uitgebreid actieplan opgesteld met doelstellingen waar de komende jaren intensief aan gewerkt wordt.

governance code cultuur

De bestuurlijke organisatie van het Fries Museum werkt volgens een model met een directeur-bestuurder, in de persoon van Kris Callens, en een raad van toezicht. De raad toetst het algemene beleid en de strategie, volgt de uitvoering daarvan, keurt de door een externe accountant gecontroleerde jaarrekeningen goed en fungeert als werkgever van het bestuur. Het Fries Museum past de Governance Code Cultuur 2019

volledig toe. Dit is toegelicht op onze website en in onze online beschikbare jaarverslagen.

fair practice code

Het Fries Museum was een van de eerste musea om in overleg met het [Mondriaan Fonds](#) de regeling kunstenaarshonoraria volledig toe te passen. Dit betekent wel dat kleine presentaties relatief duur zijn en het Fries

Museum zonder compensatie minder nieuw talent kan presenteren dan het zou willen.

Het Fries Museum is per 1 januari 2020 toegetreden de Museum cao, die we wel al volgden. Aanvullend op de Museum cao zijn op het gebied van arbeidsvoorwaarden diverse regelingen en procedures gemaakt, zoals extra ondersteuning bij thuiswerken. Voor zzp'ers hanteren we een marktconform uurtarief.

