

KERAMIEK
MUSEUM
PRINCESSEHOF

Jaarstukken
2024

STICHTING
KERAMIEKMUSEUM
PRINCESSEHOF
JAARSTUKKEN
2024

Stichting Keramiekmuseum Princessehof

Bezoekadres

Grote Kerkstraat 11
8911 DZ Leeuwarden

Postadres

Postbus 1239
8900 CE Leeuwarden

Telefoon

058 – 29 48 958

Internet

www.princessehof.nl

E-mail

info@princessehof.nl

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	3
1 Algemene informatie	5
1.1 Oprichting.....	5
1.2 Statutaire doelstelling.....	5
1.3 Subsidiëring Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).....	5
1.4 Subsidiëring Gemeente Leeuwarden	5
1.5 Vrijstelling successie- en schenkingsrecht	5
1.6 Controleverklaring	5
2 Verslag van de raad van toezicht.....	6
2.1 Jaarrekening	6
2.2 Toezicht.....	6
2.3 Conclusie	8
3 Bestuursverslag 2024.....	10
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	11
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten	11
3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting	19
3.4 Financiële ontwikkelingen	21
3.5 Risico's en risicobeheersing.....	24
3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten.....	28
3.7 Cultuur en gedrag	28
3.8 Toepassing en naleving gedragscodes.....	30
3.9 Onderzoek en ontwikkeling.....	37
3.10 Toekomstverwachtingen	39
4 Prestatieverantwoording 2024	40
4.1 Prestatieverantwoording publieksactiviteiten	41
4.2 Prestatieverantwoording collectiebeheer	45
4.3 Prestatieverantwoording algemeen beheer	47
4.4 Conclusie	47
5 Begroting 2025.....	48
6 Toelichting eigen vermogen.....	49
7 Jaarrekening 2024.....	50
7.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)	51
7.2 Categoriele exploitatierekening 2024.....	53

7.3	Categoriale en functionele exploitatierekening 2024.....	56
7.4	Kasstroomoverzicht.....	58
7.5	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.....	59
7.6	Toelichting op de balans per 31 december 2024.....	63
7.7	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	68
7.8	Toelichting op de exploitatierekening.....	68
7.9	Prestatieverantwoording.....	73
7.10	Verbonden partijen (per 31 december 2024).....	75
8	Overige gegevens	76
8.1	Resultaatbestemming	77
8.2	Vaststellen jaarrekening 2024	78
8.3	Gebeurtenissen na balansdatum.....	79
8.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	80
9	Bijlagen.....	81
9.1	Bijlage 1. Nevenfuncties 2024	82

1 ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Oprichting

De stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is opgericht op 19 april 2001 en is gevestigd aan de Grote Kerkstraat 11, 8911 DZ Leeuwarden. Bij de Kamer van Koophandel is de stichting ingeschreven in het stichtingenregister onder nummer 01092532.

1.2 Statutaire doelstelling

De stichting heeft ten doel het inrichten en exploiteren van het museum 'Keramiekmuseum Prinsessehof' te Leeuwarden 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:

- het vermogen van de stichting ten tijde van de oprichting
- subsidies, bijdragen, retributies en donaties
- schenkingen, erfstellingen en legaten
- alle andere verkrijgingen en baten

1.3 Subsidiëring Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)

De belangrijkste subsidieverstrekker van Keramiekmuseum Prinsessehof is het ministerie van OCW op basis van de Erfgoedwet. Het jaar 2024 is het vierde en laatste jaar van de beleidsperiode 2021-2024. Het Prinsessehof legt verantwoording af aan het ministerie volgens het Handboek Verantwoording Instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024. Voor de jaarrekening en het bestuursverslag is tevens gebruik gemaakt van richtlijnen RJ 640 en RJ 400 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor het gehele jaarverslag is gebruik gemaakt van de handreiking 'De Governance Code en het jaarverslag' van Cultuur+Ondernemen, specifiek met betrekking tot de verwerking van COVID-19.

Het ministerie heeft met Keramiekmuseum Prinsessehof voor de periode 2021-2024 prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken over de periode 2021-2024 zijn gehaald. De prestatieverantwoording is opgesteld volgens model III van het handboek en is onderdeel van de jaarrekening.

Voor de periode 2025-2028 is de subsidie op vergelijkbare wijze en in vergelijkbare omvang voortgezet.

1.4 Subsidiëring Gemeente Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden subsidieert eveneens Keramiekmuseum Prinsessehof. Ze stelt jaarlijks een subsidie beschikbaar die iets groter is dan de huur voor de gemeentelijke gebouwen die het museum jaarlijks moet betalen. Hiervoor moet jaarlijks een subsidieverzoek worden ingediend. Met de gemeente is de afspraak gemaakt dat de verantwoording van de subsidiegelden dezelfde is als die voor het Ministerie van OCW. Voor de subsidie van de gemeente Leeuwarden geldt dat de prestatieafspraken over de periode 2021-2024 zijn gehaald.

1.5 Vrijstelling successie- en schenkingsrecht

Per 1 januari 2008 merkt de Belastingdienst Keramiekmuseum Prinsessehof aan als Algemeen Nut Beoogde Instelling (ANBI). Het museum is hiermee geheel vrijgesteld van successie- en schenkingsrecht. De aanmerking geldt voor onbepaalde tijd. De beslissing is gebaseerd op artikel 6.33 Wet inkomstenbelasting 2001.

1.6 Controleverklaring

De jaarrekening 2024 van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is door de accountant van Eshuis Registeraccountants gecontroleerd volgens het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024. De controleverklaring is opgenomen onder 8.4.

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2.1 Jaarrekening

De door de directeur-bestuurder opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2024 van Stichting Keramiekmuseum Princessehof is, conform de statuten, door de accountant van Eshuis Registeraccountants gecontroleerd en door hen van een goedkeurende verklaring voorzien. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is in dit jaarverslag opgenomen na de jaarrekening.

De directeur-bestuurder 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 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 activiteitenplan 2021-2024, die de missie, doelstellingen en kerntaken [collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak] beschrijft, alsook de in dit jaarverslag besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur 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 mogelijk tegenstrijdige belangen. Dit is verankerd in de statuten, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. Deze rolverdeling is onderwerp van de profielschets van de raad van toezicht, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Die verantwoordelijkheid is geformuleerd in de statuten, het bestuursreglement en vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder. 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. 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 in 2024 uitvoerig aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en het museum, inclusief de voorgenomen wijziging van de organisatie die in 2025 zal worden uitgevoerd.

- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In maart 2024 werd afscheid genomen van een lid van de raad van toezicht vanwege einde termijn van 8 jaar. In juli 2024 werd een nieuw lid benoemd. Bij de werving van dit nieuwe lid maakte de raad van toezicht gebruik van profielschets van de raad van toezicht. Bijkomend vond ook een toetsing van het voorgedragen lid en van de gehanteerde procedure door de staatssecretaris plaats. Het nieuwe lid vormt samen met een ander lid de commissie Audit & Financiën. In oktober 2024 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 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 Activiteitenplan 2021-2024, en van de ontwikkeling van het inhoudelijke, financiële en organisatorische beleid voor de beleidsperiode 2025-2028, met de verwerking van maatschappelijke ontwikkelingen en van de adviezen van het visitatierapport in het Activiteitenplan 2025-2028. Daarnaast is er een extra vergadering ingepland om de plannen inzake de reorganisatie te bespreken.

Op 3 april 2024 zijn de jaarstukken 2023 en het accountantsverslag goedgekeurd, inclusief de consequenties van de jaarrekening 2023 voor de begroting 2024, zoals de verwachte inzet van bestemmingsreserves. Op 30 september 2024 is de opzet van de interne begroting 2025 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.

In 2024 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 reorganisatie die zijn beslag moet krijgen in 2025. Daarnaast werd periodiek behandeld: ingekomen stukken, kwartaalrapportages over het museum en de overkoepelende organisatie FMIPH, 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

Op 1 juli 2024 nam de raad afscheid van de heer J.W.G. Vernooij i.v.m. einde zittingstermijn. Op 1 juli 2024 is de heer A.B. de Jong benoemd als nieuwe lid, nadat de staatssecretaris in de gelegenheid is gesteld het voorgedragen lid te spreken. De heer H.H. Apotheker blijft voorzitter, mevrouw R. van Wijk-Russchen vice voorzitter en de heer T. Vermeulen secretaris.

Leden en samenstelling per 31-12-2024

Leden Raad van Toezicht	Termijn	Datum benoeming of herbenoeming	Einde volgende termijn
De heer drs. H.H. Apotheker <i>Voorzitter</i>	2	2022, maart	2026, maart, niet herbenoembaar
Mevrouw J.M. Hiddema	1	2022, juni	2026, juni, herbenoembaar
Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen	1	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. A.B. de Jong	1	2024, juli	2028, juli, herbenoembaar
Mevrouw drs. S.J. Laverman	1	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. T. Vermeulen <i>secretaris</i>	1	2022, juni	2026, juni, herbenoembaar
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA <i>Vice voorzitter</i>	2	2023, maart	2027, maart, niet herbenoembaar

Mevrouw J.D.Hiddema is begin 2025 afgetreden als lid van de raad van toezicht.

Commissies

De commissie Organisatie & Remuneratie [mevrouw L.W.J. M. Janssen en mevrouw S.J. Laverman] kwam bij elkaar op 8 februari 2024 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 19 juni was er overleg en op 23 september. In de vergadering van 23 september is de planning van de voorgenenomen reorganisatie besproken.

De commissie Audit & Financiën (de heer J. Vernooij (tot 1 juli), de heer A.B. de Jong (vanaf 1 juli) en mevrouw R. van Wijk-Russchen) kwam bij elkaar op 25 maart 2024 om de jaarrekening 2023 en het accountantsverslag te bespreken, op 23 september 2024 voor de opzet van de interne begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2025-2028 en op 4 december 2024 voor de management letter en de opvolging ervan door het bestuur, de definitieve interne begrotingen 2025 en 2025-2028 en de integrale risicoanalyse. Daarnaast zijn de conceptplannen voor de voorgenenomen reorganisatieplan en sociaal plan besproken. 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 bijeen op 10 juni. In dat overleg is het tentoonstellingsprogramma voor de komende jaren besproken. De geplande vergadering in november kwam te vervallen i.v.m. een extra vergadering met de voltallige raad van toezicht.

2.3 Conclusie

Het is voor de Raad van toezicht een genoegen te kunnen constateren dat 2024 een belangrijk sleuteljaar is geweest met twee succesvolle internationale tentoonstellingen PORSELEINKOORTS en WU ZETIAN die in totaal ruim 55.000 bezoekers trokken. Wu Zetian staat ook nog deels in 2025 waarin het nog zeer succesvol is.

Het succes vond plaats tegen de achtergrond van een bijsturing in de organisatie, samen met partner Fries

Museum, om de hoge kostenstijgingen en dalende publieksinkomsten op te vangen. Uit regelmatige contacten met de directeur-bestuurder, met leden van het MT en met de OR concludeert de raad dat de organisatie erin slaagt om de wijziging van de organisatie gecontroleerd uit te voeren.

Aan het einde van het verslagjaar 2024 werd de raad van toezicht geconfronteerd met gedragingen van de directeur-bestuurder die begin 2025 hebben geleid tot zijn vertrek. De Raad van Toezicht neemt de ontvangen signalen en meldingen zeer serieus. De komende tijd stelt de Raad van Toezicht een cultuuronderzoek in wat zal worden uitgevoerd door een externe partij. De bevindingen uit het onderzoek zullen in nauwe afstemming met de organisatie worden uitgewerkt tot een aanpak die komende tijd moet leiden tot een verbetering en versterking van een veilige werkomgeving.

De raad spreekt de hoop uit dat de nationale, regionale en lokale overheden kunnen samenwerken om het cultuuraanbod en de toegang tot cultuur, ook in Leeuwarden en Fryslân, tenminste op het huidige peil te houden. Want in deze woelige tijden is creativiteit essentieel als oase, als verdieping, als verbinding, als inspiratie en als laboratorium voor de toekomst.

Leeuwarden, 2 april 2025

Raad van toezicht

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

De heer drs. A.B. de Jong

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

Mevrouw drs. S.J. Laverman

De heer drs. T. Vermeulen (secretaris)

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA (vice voorzitter)

3 BESTUURSVERSLAG 2024

3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2024 is het vierde en laatste jaar van de beleidsperiode 2021-2024. Het uit te voeren beleid is opgenomen in het Activiteitenplan 2021-2024. Hierin zijn de prestatieafspraken ten aanzien van de subsidiegevers vastgelegd.

3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten

3.2.1 MISSIE

De missie van Keramiekmuseum Princessehof is als volgt geformuleerd:

Keramiekmuseum Princessehof verbindt de werelden van Oost en West, van vroeger en nu aan de hand van keramiek. Het brengt cultuurliefhebbers en cultuurgemeenschappen in contact met zijn wereldberoemde collectie en biedt verdieping door toonaangevende contextualisering. Het museum ontwikkelt deze collectie actief, ook als duurzame inspiratiebron voor nieuwe generaties makers. Vanuit het Princessehof, tegelijk stadspaleis en geboorteplek van M.C. Escher, versterkt het museum de aantrekkingskracht van Noord-Nederland.

3.2.2 DOELSTELLINGEN EN PRESTATIEAFSPRAKEN

Voor de periode 2021-2024 heeft Keramiekmuseum Princessehof de volgende strategische doelstellingen:

- ontmoeting met de wereld (internationaal gericht, inclusief)
- onderscheidende positionering (versterking actuele keramiek)
- versterking innovatiekracht (laboratorium, etalage, talentontwikkeling)
- verbeteren van de financiële exploitatie (focus op winkel, horeca, zakelijke verhuur en vaste attractiewaarde Nassau en M.C. Escher)

3.2.3 STRATEGIE

De strategische doelstellingen uit het activiteitenplan 2021-2024 zijn in 2024 als volgt in acties omgezet:

1. Ontmoeting met de wereld (internationaal gericht, inclusief)

Keramiekmuseum Princessehof was in 2024 mee dan ooit de plek om de wereld te ontmoeten. Intensieve internationale samenwerking leidde tot de realisatie van twee toptentoonstellingen PORSELEINKOORTS, over de ontstaansgeschiedenis van Europees porselein en WU ZETIAN, over de enige vrouwelijke keizer die China ooit heeft gekend. Een groot deel van de bruiklenen voor beide tentoonstellingen verlaat zelden het land van herkomst, waardoor de presentaties met recht uniek te noemen waren.

2. Onderscheiden positionering (versterking actuele keramiek)

Hedendaagse keramiek kreeg in 2024 veel aandacht. Een groot deel van het jaar was het eerste deel van de tentoonstellingsserie SUSTAINABLE CERAMICS te zien. Met deze tentoonstellingen levert Keramiekmuseum Princessehof een internationaal zichtbare bijdrage aan de duurzame toekomst van keramiek. Voor de tentoonstelling zijn verschillende opdrachten verstrekt, zowel aan beginnende Nederlandse kunstenaars als aan belangrijke internationale kunstenaars. Ook openden de tentoonstellingen TERRA DELFT: EEN GRENZELOZE LIEFDE VOOR KERAMIEK, GOUDEN VRIENDEN, waarin de spectaculaire ontwikkeling van keramiek na de Tweede Wereldoorlog getoond wordt en ORACLES FROM FAR AND NEAR, waarvoor spraakmakende kunstenaars geselecteerd zijn met een gemeenschappelijke interesse in het verkennen van diverse levensvormen. Met de verwerving van keramisch werk van een grote verscheidenheid aan kunstenaars laat Keramiekmuseum Princessehof hoe wijdverspreid keramiek in de hedendaagse kunstwereld is.

3. Versterking innovatiekracht (laboratorium, etalage, talentontwikkeling)

De serie SUSTAINABLE CERAMICS is tegelijk een laboratorium voor nieuwe mogelijkheden, een etalage voor ontwikkelingen door kunstenaars en ontwerpers en een inspiratiebron voor opkomend talent en voor de steeds

groter wordende groep studenten uit het mbo onderwijs, die ook de historie en andere culturen verwerken in nieuwe creaties. Binnen ORACLES FROM FAR AND NEAR werd een van de museumzalen ingericht door de 21-jarige autodidacte kunstenares Anemoon Fokkinga. In haar installatie *Animals Far From Now and Beyond* schetst ze de gevolgen van de klimaatcrisis. Rachel de Joode maakte figuren, gegenereerd in dialoog met AI. Voor het eerst is in het Prinsessehof een kunstwerk te zien waarin gebruik werd gemaakt van kunstmatige intelligentie. In de ontwerpwedstrijden voor scholieren bij PORSELEINKOORTS en SUSTAINABLE CERAMICS en in de samenwerking met het Europees Keramisch WerkCentrum (EKWC) staan talentontwikkeling en aandacht voor nieuwe talenten centraal.

4. Verbeteren van de financiële exploitatie (focus op winkel, horeca, zakelijke verhuur en vaste attractiewaarde Nassau en M.C. Escher)

Met de tentoonstelling GOUDEN VRIENDEN vierden we de viering van 50 jaar Vrienden van het Prinsessehof. Deze vrienden, evenals de Club Céramique, zijn van groot belang voor het museum. Directe publieksinkomsten waren lager dan begroot maar we werken aan andere financiële routes door samenwerkingen om schenken en nalaten aan cultuur te bevorderen. De zakelijke verhuur heeft in 2024 meer invulling gekregen, samen met onze nieuwe burens Brasserie De Hofdame. De exploitatie van het museum houden we ondanks forse kostenstijgingen gezond door strikte budgetbewaking en door de in 2023 ingevoerde wijziging van de organisatie.

3.2.4 KERNACTIVITEITEN: PUBLIEKSACTIVITEITEN

Keramiekmuseum Prinsessehof heeft een succesvol jaar achter de rug. Maar liefst 55.000 mensen bezochten het museum. PORSELEINKOORTS vertelde over de ontstaansgeschiedenis van Europees porselein en kreeg lovende recensies van de pers (4 sterren van NRC, Trouw en Volkskrant). Ook bezoekers oordeelden enthousiast en gaven de tentoonstelling een 8,7. WU ZETIAN, over de eerste vrouwelijke keizer van China, bevat topstukken die China vrijwel nooit verlaten. De tentoonstelling werd door NRC beoordeeld met 5 sterren en door bezoekers met een 8,6. Binnen de vaste opstelling bieden we bezoekers meer context. Middels een 'menukaart' kan de bezoeker kiezen welke route zijn interesse heeft. QR-codes bij de vitrines leiden op een eenvoudige wijze naar een extra informatielaag. Inmiddels zijn de culinaire route en de koloniale route uitgewerkt en gelanceerd. We werken verder aan nieuwe routes, zoals een makersroute, met aandacht voor techniek en ambacht, een zintuigenroute waarbij de tastzin centraal staat en een duurzaamheidsroute die de aandacht vestigt op duurzaamheidsvraagstukken.

3.2.4.1 Tentoonstellingen

Van 2 maart tot en met 1 september 2024 presenteerde het Prinsessehof PORSELEINKOORTS, over de ontstaansgeschiedenis van Europees porselein. Het zinderende verhaal over twee rivaliserende vorstenhuizen leverde een tentoonstelling vol enorme porseleinen beesten, goud, zoete pastelkleuren, exuberante schilderijen en opengewerkte kunststukken. '...een feest van indrukwekkende bruiklenen', volgens De Volkskrant. 'Een spektakel van porselein, wild en vol als suikergoed', schreef Trouw. 'Met zoveel vakmanschap gemaakt, dat het je de adem beneemt', aldus NRC. Alle drie de kranten gaven vier sterren. Bezoekers waren eveneens enthousiast en gaven een 8,7. Het museum kreeg dit jaar beschikking over een ruimte op het station in Leeuwarden, waardoor er extra aandacht kon worden gegenereerd voor de tentoonstelling. De publiekslieveling PORSELEINKOORTS werd opgevolgd door de indrukwekkende tentoonstelling WU ZETIAN (26 oktober t/m 25 mei 2025), over de eerste vrouwelijke keizer van China. De expositie is uniek in Europa, er zijn topstukken van ongekeende kwaliteit te zien die China vrijwel nooit verlaten. De tentoonstelling kreeg maar liefst vijf sterren van NRC en bezoekers geven een 8,6.

Galerie Terra Delft ontving dit jaar de Van Achterberghprijs omdat zij met enorme passie en doorzettingsvermogen pleitbezorgers zijn voor de keramiek in Nederland. Van 17 augustus 2024 t/m 25 mei 2025 presenteert Keramiekmuseum Prinsessehof een selectie van tien werken uit de collectie van Terra Delft, en één werk uit de collectie van het Prinsessehof. Van 30 november 2024 t/m 26 oktober 2025 onderzoekt het Prinsessehof de verwantschap en diversiteit tussen soorten en wezens. Of we nu mensen, dieren, planten of

andere levensvormen zijn; wat verbindt ons? ORACLES FROM FAR & NEAR bevat (grote) keramische sculpturen en installaties, tekeningen en batiks van kunstenaars met een gedeelde interesse in verschillende levensvormen (zowel echt als denkbeeldig), evolutie en veerkracht. Al vijftig jaar wordt het Prinsessehof bijgestaan door een club trouwe keramiek liefhebbers Vrienden. De Vereniging van Vrienden van Keramiekmuseum Prinsessehof verzamelt toonaangevend hedendaags keramiek en geeft die in bruikleen aan het Prinsessehof. Ter gelegenheid van hun 50-jarig bestaan, en als dank voor hun steun, presenteert Keramiekmuseum Prinsessehof de jubileumtentoonstelling GOUDEN VRIENDEN (22 juni 2024 t/m eind 2025), met een selectie van meer dan 25 werken.

Daarnaast waren voor een deel van het jaar ook nog de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS #1 te zien en presentatie n.a.v. PORSELEINKOORTS en WU ZETIAN in het Frisius MC Leeuwarden.

3.2.4.2 Schooleducatie

De speciale onderwijsprogramma's konden ook dit jaar weer rekenen op veel enthousiasme. De aantallen waren met in totaal 2031 leerlingen en studenten weliswaar lager dan andere jaren, aangezien we bij uitzondering geen groepen ontvingen vanuit het Kunstmuseum van de gemeente Leeuwarden. De reden is dat zij in het voorgaande kalenderjaar al naar FEEST! waren geweest. De grootste groep kwam in 2024 vanuit het voortgezet onderwijs voor de tentoonstellingen SUSTAINABLE CERAMICS # 1 en PORSELEINKOORTS. Bij beide tentoonstellingen vond een ontwerpwedstrijd plaats en werd leerlingenwerk gepresenteerd in onze speciale onderwijspresentatieruimte. De verschillende docentenmiddagen voor het Voortgezet Onderwijs bij deze tentoonstellingen werden goed bezocht.

Creatief vakman-studenten van Firda maakten bij de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS # 1 keramische objecten waarin ze reflecteerden op duurzaamheid en keramiek. Fashion-studenten van het Alfa-college (Groningen) en Firda (Leeuwarden) ontwierpen bij de collectiepresentatie een rok en top. Beide opleidingen hebben we een podium geboden: een tijdelijke expositie voor de studenten van het Alfa-college en een modeshow op zaal voor de Firda-studenten. In de staart van het jaar ontvingen we de eerste onderwijsgroepen in de tentoonstelling WU ZETIAN. Een aantal proefgroepen van verschillende VO-scholen heeft ons weer geweldig geholpen om een aansprekend museumprogramma te ontwikkelen, zowel op zaal als het atelierprogramma dat tevens als gastlessenworkshop op school kan worden verzorgd. Kers op de taart van het museumprogramma is een handelsspel dat ontwikkeld werd door twee docent Beeldende Kunst en Vormgeving studenten en een student Communication & Multimedia Design van NHL Stenden tijdens hun stage. Door dit spel ervaren leerlingen aan den lijve wat de waarde van verschillende producten in de tijd van Wu Zetian was en slaan ze als echte handelaren hun slag in een onderlinge strijd om de grootste winst.

Het kleuterprogramma is voorbereid met leerkrachten en experts uit de Chinese gemeenschap en proefgedraaid in het najaar van 2024. In dit programma is – naast prinses Marijke die de kleuters ontvangt in haar paleis – ditmaal een bijzondere rol voor een zeer voorname gast: keizer Wu Zetian.

3.2.4.3 Activiteiten

Het Prinsessehof verwelkomde in 2024 een zeer divers publiek. Het museum verlaagde de drempels weer een beetje meer door de inzet van gebarentaalrondleidingen, gratis tekenen in de tuin, een kringloopwedstrijd en een kleicafé. Ook de Iftarmaaltijd tijdens de Ramadan werd drukbezocht. De activiteit trok een verrassend diverse doelgroep die elkaar na een dag lang vasten leerde kennen tijdens een participatief diner. Voor kinderen organiseerde het museum weer een uitverkochte Prinsen- en Prinsessendag. Honderden families genoten van voorstellingen, muziek, knutselworkshops en speciale tours door het paleis van Maria Louise. Een van de hoogtepunten was de koninklijke theatervoorstelling Koning & Koning, uitgevoerd door jeugdtheater Hofplein in de Koperen Tuin. Daarnaast boden we tal van gratis vakantie-activiteiten aan (kinderen hebben altijd gratis toegang). Op 30 juni vond in de tuin van het Prinsessehof de tweede Herdenking Slavernijverleden plaats, georganiseerd in samenwerking met Comité 30juni-1juli Fryslân. Met een speciaal programma werden de mensen geëerd die streden voor vrijheid en herdenken we het pijnlijke koloniale verleden.

Bij PORSELEINKOORTS organiseerden we een breed scala aan activiteiten en programma's, zoals de feestelijke opening, verdiepende lezingen, creatieve workshops (alle uitverkocht) en interactieve rondleidingen voor speciale

doelgroepen. Deze activiteiten waren gericht op het aantrekken van diverse doelgroepen, variërend van families met jonge kinderen tot porseleinfhebbers en -experts. Het symposium bij Porseleinkoorts bood verdieping aan keramiekhebbers en -experts van over de hele wereld. Met een maximale capaciteit van 80 bezoekers, was het volledig uitverkocht.

Conservatoren Laura Smeets en Denise Campbell namen in de podcast/vodcast 'Porseleincast' luisteraars met veel enthousiasme mee in de fascinerende wereld van het Europees porselein. In vier afleveringen kwamen thema's aan bod zoals de ontdekking en verspreiding van het porseleinrecept, de rol van Augustus de Sterke en Madame de Pompadour, en de invloed van Meissen en Sèvres op de Europese porseleinhistorie. De serie Porseleincast is als vodcast blijvend te zien via YouTube en princessehof.nl en als podcast nog steeds te beluisteren op alle grote platforms, en biedt een mix van historische feiten, intrigerende verhalen en anekdotes uit de 18e eeuw. De podcast werd inmiddels meer dan 1.000 keer beluisterd.

Met het activiteitenprogramma bij Wu Zetian weet het museum naast de reguliere doelgroepen specifiek ook de Chinese gemeenschap aan te spreken en te betrekken, bijvoorbeeld door de inzet van de populaire rondleidingen in het Chinees. Naar schatting had 80% van de bezoekers van de gratis openingsdag een Chinese achtergrond. In de kerstvakantie konden families een gratis workshop 'bouw je eigen, herbruikbare raket' volgen. Met een lege petfles en een fietsventiel maakten ze hun eigen knaller, die maar liefst 100 keer opnieuw gebruikt kon worden. De workshop sloot aan bij de tentoonstelling WU ZETIAN, waar de deelnemers uit de kleuren, figuren en symbolen inspiratie konden halen. Voor kinderen is de tentoonstelling zelf op avontuurlijke wijze te bezoeken met het gratis museumspel De reis naar het paleis. Hierin ontdekken ze met een schatkaart in de hand het spannende verhaal van Wu Zetian.

3.2.4.4 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 het meegekregen hebben via radio of televisie. In onze campagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We verstuurden in 2024 23 persberichten die als altijd goed geopend werden. Onze uitgebreide lijst met perscontacten wordt hiervoor goed onderhouden. Er werden 400 artikelen geschreven over het museum (en daarmee ook over de stad) met een advertentiewaarde van zo'n 2 miljoen euro.

Met 28.960 bezoekers tijdens de looptijd van de tentoonstelling PORSELEINKOORTS werd de doelstelling van 25.000 bezoekers ruimschoots gehaald. Bovendien slaagden we erin ons publieksbereik te verbreden: 40% van de bezoekers was voor het eerst in het Keramiekmuseum Princessehof. Bezoekers kwamen uit heel Nederland, waarvan 78% speciaal voor de tentoonstelling naar Leeuwarden reisde (ruim 22.000 bezoekers). Zij gaven gemiddeld € 135 per persoon uit aan eten, drinken, winkelen, overnachten en andere activiteiten, wat zorgde voor een economische impuls van ruim drie miljoen euro. Eén op de vijf bezoekers bleef bovendien één of meerdere nachten, wat resulteerde in circa 7.000 overnachtingen in de regio. De tentoonstelling had een sterk digitaal en mediabereik. De landingspagina van de website werd 32.500 keer bezocht, en in totaal werden alle gerelateerde webpagina's meer dan 47.000 keer bekeken. De tentoonstelling verscheen in 81 artikelen, goed voor een geschatte advertentiewaarde van € 337.000.

De tentoonstelling WU ZETIAN werd uitgebreid en lovend besproken in o.a. NRC, Telegraaf en de Volkskrant. Ook kwam de tentoonstelling aan bod in de podcast RUBEN TIJL RUBEN en in NPO Opium, en werd de tentoonstelling getipt in de Margriet, de Kampioen en in Trouw. De bezoekersaantallen overtreffen de verwachtingen. Aangezien de tentoonstelling nog doorloopt tot in mei 2025, kunnen hier nog geen eindaantallen gegeven worden. Ook ORACLES FROM FAR AND NEAR werd als tip goed opgepakt en besproken in vakspecifieke bladen.

Michelin verraste het museum door toekenning van maar liefst 2 sterren in de categorie Travel & Culture, en dat betekent dat we behoren tot de absolute top van culturele bestemmingen. Een prachtige erkenning voor onze unieke collectie, bijzondere tentoonstellingen en plezierige bezoekerservaring.

3.2.4.5 Maatschappelijke betekenis

Keramiek is van alle tijden en van iedereen. De wereld van keramiek gaat voortdurend over culturele uitwisseling, vroeger en nu. Met de tentoonstellingen, publieksactiviteiten en schoolprogramma's vertelt het museum

bijzondere verhalen, vanuit andere culturen en andere tijden. Hiermee draagt het museum actief bij aan de culturele uitwisseling, debat en empathie, die essentiële voorwaarden zijn voor een gezonde democratische samenleving. Met de contextualiserende presentaties is het museum internationaal toonaangevend. Erkenning door de samenleving blijkt uit recensies, uit onze fondsenbijdragen, die voor maar liefst 80% worden gehonoreerd, uit de honderden leden van de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof en uit regelmatige schenkingen en legaten. We leren ook voortdurend bij, in 2024 via partnerschappen met een keur aan andere culturele en sociaal-maatschappelijke organisaties.

Via schoolbezoek komen alle kinderen in Leeuwarden, ongeacht hun culturele of sociaaleconomische achtergrond, tijdens hun schooljaren verschillende keren in het museum. Alle programma's worden samen met het onderwijs ontwikkeld en nemen alle kinderen en studenten serieus, waardoor ze zich aangesproken en betrokken voelen. Onderdeel daarvan is de aandacht die Keramiekmuseum Prinsessehof besteedt aan de waardering van praktisch opgeleide studenten en makers. Buiten schoolverband zijn we bewust gratis voor kinderen tot 18 jaar. We werken samen met Vluchtelingenwerk Leeuwarden en bieden diverse programma's aan voor mensen met een beperking. We gaan ook steeds meer naar zorginstellingen zelf toe, om mensen te betrekken die zelf niet meer naar het museum kunnen komen. Daarom hebben we ook een vaste vitrine in het Frisius MC Leeuwarden, waarvan de invulling steeds verwijst naar wat er in het museum te zien is.

Een nieuwe ontwikkeling die zich afgelopen jaren meer dan bewezen heeft, is het gebruik van actief betrokken klankbordgroepen bij de samenstelling van tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Voor de tentoonstelling WU ZETIAN is er intensief samengewerkt met de Chinese gemeenschap in Leeuwarden. De ervaringen die we eerder hebben opgedaan bij de tentoonstellingen KOREA (2021) en FEEST (2022) hebben zeker bijgedragen aan de succesvolle aanpak.

Het Prinsessehof werkt samen met partnerorganisatie Fries Museum, de gemeente Leeuwarden en andere culturele en maatschappelijke partners aan de gerichte inzet van kunst en cultuur in Leeuwarden Oost, een stadsdeel waar een groot deel van de bewoners in armoede leeft.

We worden ook steeds meer een actieve aanjager, een laboratorium en een etalage voor innovatie in keramiek. We focussen in onze hedendaagse kunsttentoonstellingen op twee belangrijke thema's: op het presenteren van werken waarin urgente maatschappelijke thema's zichtbaar en voelbaar worden gemaakt, zoals diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, en van werken die aandacht besteden aan vragen over de milieu-impact van keramiek en klimaatrechtvaardigheid. Het eerste kwam bijvoorbeeld tot uiting in de tentoonstelling ORACLES FROM FAR AND NEAR, waar werk van o.a. Heinze van Dijken (1987-2023) getoond werd. Van Dijken, een bevoegen multitalent geboren met het Downsyndroom, werkte ruim zeventien jaar bij kunstwerkplaats Daeldersplak. Daar bekwaamde hij zich in tekenen, schilderen en klei-sculpturen bouwen. Hoewel hij niet kon praten en schrijven, zag hij in letters magische tekens uit onbekende werelden. In zijn fantasievolle, vaak bonte werken, weerklinkt de liefde voor onder andere Mexicaanse kunst, René Magritte, sport en zijn familie. Het tweede thema staat centraal bij de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS # 1. Door materiaal opnieuw te gebruiken, werk te repareren en te reactiveren hebben de werken in deze expositie aanzienlijk minder negatieve impact op de planeet. In de tentoonstelling werden zowel conventionele als moderne methodes van duurzame keramiekproductie onderzocht: van traditionele mozaïeken, bestaande uit scherven, tot baanbrekende vormen van biomineralisatie. Keramiekmuseum Prinsessehof inspireerde met deze indrukwekkende en innovatieve werken bezoekers om ook zelf na te denken over reparatie en hergebruik in hun dagelijks leven. SUSTAINABLE CERAMICS # 1: RECYCLED, REPAIRED, REACTIVATED is de eerste tentoonstelling in de tentoonstellingsstrategie over duurzaamheid. Onze samenwerking met het EKWC wordt ook komende jaren bestendig, rond onze gedeelde prioriteit, namelijk kunstenaars die zich bezighouden met thema's op het gebied van milieu of sociale rechtvaardigheid. Ook als organisatie zijn we maatschappelijk relevant voor veel vrijwilligers en stagiairs en bieden we met regelmaat werkervaringsplekken aan voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt.

3.2.5 KERNACTIVITEITEN: COLLECTIEBEHEER

3.2.5.1 Collectiebeleid

Het Prinsessehof is het nationale keramiekmuseum van Nederland. Die positie is vooral te danken aan de

wereldberoemde collectie Aziatische en Europese keramiek. We zijn een grenzeloos museum, met interculturaliteit als centraal thema, inclusief schurende aspecten zoals enerzijds de toe-eigening en de koloniale culturele biografie van de collectie en anderzijds de grondstoffen en energie nodig voor de productie. Daarmee is het ook bij uitstek een inclusief en duurzaam museum, dat culturele werelden met elkaar in contact brengt en verbindt en verleden, heden en toekomst van de discipline onderzoekt en bevraagt. Die verbinding maken we de komende jaren met de cultuurgemeenschappen in Nederland uit Zuidoost-Azië en het Midden-Oosten, waarvan wij erfgoed mogen beheren en met keramische vernieuwers.

Met de verschillende verschijningsvormen van keramiek, van grootschalig vrij artistiek werk tot praktische, maar vaak bijzonder ontworpen serieproducten, zijn wij een inspiratieplek. In een regio met een sterke, maar veelal kleinschalige maakeconomie koesteren we de waardering voor ambacht. Hiertoe presenteren we in samenwerking met het ÉKWC recente artistieke ontwikkelingen en werken we samen met toegepaste opleidingen, ook om het onderzoek naar een duurzamer productieproces te stimuleren. Met deze maatschappelijke betekenis draagt Keramiekmuseum Princessehof, de enige erfgoedwetinstelling van Noord-Nederland, bij aan een aantal Sustainable Development Goals voor de brede welvaart van het Noorden.

Met betrekking tot het koloniale herkomstonderzoek, is het onderzoek naar de omvangrijke collectie (ca. 1800 objecten) non-keramische voorwerpen uit Indonesië gestart. Deze collectie staat al zo'n 20 jaar op de rol voor ontzaming, maar tot nog toe is hier geen actie op ondernomen. Omdat de interne expertise op dit vlak ontbreekt, is er voor de identificatie en duiding van de voorwerpen informatie ingewonnen bij externe experts.

2023 was een transitiejaar. Het museum werd gevisiteerd, we troffen voorbereidingen voor herkomstonderzoek in een koloniale context en we brachten de mogelijkheden voor een nieuw collectiemanagement systeem in kaart. Dit kreeg in 2024 een vervolg en is ook verwerkt in het Activiteitenplan 2025-2028.

Voor de hedendaagse keramiek is in 2023 een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2024-2025. We zijn blij met de toegezegde bijdrage, ook al is die € 6.000 lager dan de eerdere toekenningen. We blijven met deze middelen kansen creëren voor kunstenaars en makers.

3.2.5.2 Collectievorming

Op het gebied van verwervingen heeft het Princessehof een aantal belangrijke aankopen gedaan en schenkingen ontvangen waarmee het mogelijk is om nieuwe perspectieven toe te voegen aan de bestaande collectie. Zo is er een zeer uitgebreid 18de-eeuws dinerservies van Manufactuur Oud-Loosdrecht en Porcelainfabriek aan den Amstel gedoneerd. Ter verbreding van de collectie werden enkele essentiële aankopen gedaan, waaronder een 18de-eeuws snuifdoosje uit Saint-Cloud (als voorbeeld van vroeg Europees porselein), een 19de-eeuwse kop en schotel met een anti-slavernij voorstelling bestemd voor de Nederlandse markt en een 16de-eeuwse Chinese *kinrande* porseleinen stapeldoos, als illustratie van de vroege inter-Aziatische handel voordat de Europeanen in Azië ten tonele kwamen. De aankoop van de *kinrande* doos werd mogelijk gemaakt door het Mondriaan Fonds, Vrienden van het Princessehof en Club Céramique. Voor de hedendaagse keramiek is in 2023 een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2024-2025. We zijn blij met de toegezegde bijdrage, ook al is die fors lager dan de eerdere toekenningen. We blijven met deze middelen kansen creëren voor kunstenaars en makers. Op het gebied van hedendaagse keramiek konden we twee werken van Yoann Estevenin aan de collectie toevoegen en een werk van Michel Gouéry. In 2024 konden in totaal 16 verwervingen aan de collectie worden toegevoegd.

3.2.5.3 Collectiemobiliteit

Er zijn aan diverse instellingen objecten uitgeleend. De belangrijkste bruiklenen in 2024 zijn verstrekt aan: Williamstown Virginia (USA); Verzetsmuseum Amsterdam; Coda Museum; Zwarte Tulp; Rembrandthuis; Kunstmuseum, Museum 8888. Het totaal aan uitstaande bruiklenen is 1.636.

3.2.5.4 Kennismanagement

De ontsloten kennis in het collectieregistratiesysteem neemt structureel toe. De kennis die verstopt zat op fysieke inventariskaarten, wordt overgenomen en ontsloten in het digitale systeem. Hiermee gaan we in de komende jaren door. De betrouwbaarheid, toegankelijkheid en doorzoekbaarheid van de collectieregistratie wordt hiermee vergroot.

Conservatoren en publiek beschikken dankzij deze ontwikkeling over meer informatie over de collectie van Keramiekmuseum Prinsessehof en van haar belangrijke partners (zoals de OKS).

Kengetallen	PH
Museale objecten/ensembles	28.832
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	42.496
Aantal onderdelen	57.340
Basisregistratiegraad (voldoet aan minimum niveau van 7 velden)	38,84%
Digitaliseringsgraad (op recordniveau)	96,19%
Collectie met beeld (collectieniveau)	98,29%
Uitstaande bruiklenen (totaal)	1.636
Aantal objecten (met contract per 2024)	97
Aantal verwervingen (objecten/ensembles) in jaar	16

Een laatste loot aan de boom van het kennismanagement wordt gevormd door de publicaties. Samen met de tentoonstelling is ook de publicatie van PORSELEINKOORTS, samengesteld in samenwerking met de collega's uit Dresden en Sèvres, voorbereid en in 2024 gepubliceerd. Ter gelegenheid van de 50^{ste} verjaardag van de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof krijgen alle bestaande en nieuwe vrienden het boek cadeau. Ook bij de tentoonstelling WU ZETIAN is een publicatie verschenen.

3.2.6 KERNACTIVITEITEN: ALGEMEEN BEHEER

3.2.6.1 Bedrijfsvoering

Keramiekmuseum Prinsessehof werkt met een jaarlijkse planning & control-cyclus waarvan de begroting, managementrapportages 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. In 2024 is aandacht besteed aan het stroomlijnen van bestellingen binnen ons inkoopbeleid.

3.2.6.2 Ondernemerschap

De eigen inkomsten bestonden in 2024 uit de volgende onderdelen:

- Inkomsten uit entree en winkel.
- Er worden nog steeds veel middelen via fondsen binnengehaald. Fondsen richten zich wel steeds meer op bijvoorbeeld (scholen)activiteiten en de verwachte maatschappelijke impact van de tentoonstelling in plaats van de tentoonstelling als geheel.
- Onze theesalon is paracommercieel en wordt gerund met vrijwilligers. Het is vooral een service voor onze bezoekers.
- De stichting Keramiekmuseum Prinsessehof organiseert sinds 2022 de activiteiten en de promotie voor

- de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof. Ook de Club Céramique groeide.
- Op het vlak van schenkingen en legaten hebben we geïnvesteerd in de lange termijn door schenken en nalaten aan cultuur onder de aandacht te brengen. We zijn aangesloten bij het landelijke platform Nalaten aan Cultuur.

3.2.6.3 Huisvesting

Keramiekmuseum Prinsessehof is één van de musea binnen de Erfgoedwet dat niet is gehuisvest in rijksvastgoed. Het huurt de meeste museumgebouwen van de gemeente Leeuwarden, naast Grote Kerkstraat 17 (o.a. Ottema-Kingma Zaal) van de stichting Monumenten Fries Museum / Keramiekmuseum Prinsessehof. Verder huurt het museum depotruimte in het Kolleksjesintrum Fryslân (KSF), kantoren in het Fries Museum, een werkplaats voor tentoonstellingsbouw in de Blokhuispoort in Leeuwarden en een externe opslagruimte voor tentoonstellingsmateriaal.

Het nieuwe transitodepot is opgeleverd en in gebruik genomen. Het is onmisbaar bij de internationale toptentoonstellingen.

Keramiekmuseum Prinsessehof is volgend lid van de coöperatie Openbare Verlichting & Energie Fryslân (OVEF). Vanaf 2024 heeft de OVEF de energielevering in eigen hand genomen. De reden hiervoor is dat er betere prijzen gehanteerd kunnen worden naar de deelnemende partijen en dat er gericht aandacht besteed kan worden aan verduurzaming.

3.2.6.4 Gastvrijheid

Verschillende onderdelen van de organisatie zijn betrokken bij het regelen van een gastvrije ontvangst van onze bezoekers. Receptie, Beveiliging, Office Management, Educatie, Activiteiten en Evenementen (zakelijke verhuur) staan allemaal direct in contact met de bezoekers. Er wordt constant gewerkt aan de afstemming tussen de verschillende onderdelen om de gastvrijheid op een hoog niveau te houden.

3.2.6.5 Automatisering

In 2024 werd het project Digitale Samenwerking afgerond dat in 2022 was gestart. Afdeling na afdeling migreerde met alle bestanden naar de Office 365- en Teams-omgeving in de cloud.

Keramiekmuseum Prinsessehof huurt ICT apparatuur en diensten van Tresoar. Begin 2024 is het SLA ondertekend en in werking getreden. De eerder gemaakte afspraken zijn gemoderniseerd en aangepast aan de in de afgelopen jaren veranderende eisen.

3.2.6.6 Informatiebeveiliging

Het informatiebeveiligingsbeleid is vastgesteld in 2022. In het beleid zijn een aantal speerpunten geformuleerd waar in 2024 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.

3.2.6.7 Beveiliging

In 2024 is het gebouwbeveiligingsbeleid opgesteld waarin alle aspecten van de beveiliging van het gebouw en de collectie zijn beschreven. Met name is aandacht besteed aan de samenhang tussen de gebouw-gerelateerde, elektronische en organisatorische maatregelen.

3.2.6.8 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 facilitair 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.

De aanbevelingen van de visitatie op 11 januari 2023 zijn verwerkt in de uitvoering van 2024 en in het activiteitenplan 2025-2028.

Er vond regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg plaats met het Ministerie van OCW, met de gemeente Leeuwarden, met de Raad voor Cultuur, met de Museumvereniging, met de musea in de Erfgoedwet, met de Museumfederatie Fryslân, met de culturele instellingen in Leeuwarden (DOLCI) en met de Ottema-Kingma Stichting als belangrijkste eigenaar van de collectie.

De gegevens van Keramiekmuseum Prinsessehof worden binnen de sector gedeeld via Museana en de Collectiemonitor.

3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

3.3.1 BESTUURSSTRUCTUUR

De bestuursstructuur van de Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is als volgt: een raad van toezicht en een bestuur.

3.3.2 SAMENSTELLING BESTUUR

De Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof kende in 2024 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.

Begin 2025 heeft de heer Callens de organisatie verlaten. De organisatie zal in 2025 een nieuwe [interim] directeur-bestuurder aanstellen.

3.3.3 TOEZICHT

Zoals de raad van toezicht aangeeft in zijn bericht, hebben bestuur en raad conform de Governance Code Cultuur het toezicht vormgegeven.

3.3.4 NEVENACTIVITEITEN

Als bijlage is een overzicht toegevoegd van de nevenactiviteiten van de leden van de raad van toezicht en van het bestuur.

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 2024: € 233.000.

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 2024 geen incidenten voorgedaan en de werkwijze is niet gewijzigd.

3.3.7 ORGANISATIESTRUCTUUR

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof vormt samen met stichting Fries Museum de organisatie FM|PH. Alle medewerkers zijn in dienst van één van de twee stichtingen. Op de conservatoren na zijn alle medewerkers werkzaam voor beide musea en volgens een vastgesteld percentage 65% FM – 35% PH] doorbelast aan de andere stichting.

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

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is lid van de Museum cao, op het pensioenfonds na: stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is aangesloten bij het ABP. Aanvullend op de cao is er veelzijdig beleid op personeelsgebied, zijn HR processen vastgelegd en zijn er procedures en regelingen.

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

- De organisatie kent vijf afdelingen met elk een afdelingshoofd: Collecties, Publiek & Presentaties, Bedrijfsvoering (inclusief Finance & Control), Personeel & Organisatie en Relaties & Fondsen. De directeur-bestuurder is ook het hoofd Collecties. De vijf afdelingshoofden vormen 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 en een junior projectleider, voor kleine wijzigingen in vaste of tijdelijke presentaties treedt één van de registrars op als projectleider. Voor andere projecten wordt een afdelingshoofd, teamleider of medewerker aangeduid als projectleider. Projectleiders leggen per projectfase verantwoording af aan het MT.

3.3.8 ONTWIKKELING ORGANISATIE

De belangrijkste ontwikkeling van de organisatie was de voorbereiding van de wijziging van de organisatie. Die werd in 2024 verder voorbereid door het onderzoek naar verschillende scenario's. In 2025 zal er verder gewerkt worden aan de organisatieverandering. In deze context is er veelvuldig contact geweest tussen bestuur en OR.

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

In de gesprekscyclus die medewerkers en leidinggevendenden jaarlijks voeren, is nu meer ruimte voor terugkoppeling over het functioneren van de leidinggevende.

Er was in 2024 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 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.

3.3.9 PERSONELE BEZETTING

Op 31 december 2024 waren bij de stichting Keramiekmuseum Prinsessehof 15 medewerkers in dienst (12.00 fte).

De museum CAO is van toepassing. De CAO liep af per 1 juli 2024. Er is overeenstemming bereikt over een nieuwe CAO voor de jaren 2024-2026.

Met de zzp'ers die wij inhuren als museumdocent zijn nieuwe collectieve prijsafspraken gemaakt tot einde 2025. Voor de museumdocenten geldt dat landelijk in de sector wordt onderzocht of de huidige werkwijze in het kader van de aanpak van schijnzelfstandigheid door het rijk, nog kan worden voortgezet.

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

In 2024 konden we opnieuw vele studenten een waardevolle stageplaats en praktijkervaring te bieden. Ze kwamen uit diverse opleidingsrichtingen en -instituten op mbo-, hbo- en universitair niveau. De samenwerking vond plaats conform het vastgestelde stagebeleid.

3.3.10 GELIEERDE STICHTINGEN

Aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof zijn de volgende stichtingen gelieerd:

Stichting Fries Museum

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Mata Hari

Het overzicht van transacties die hebben plaatsgevonden tussen Stichting Prinsessehof en de gelieerde stichtingen is opgenomen in de jaarrekening.

3.4 Financiële ontwikkelingen

3.4.1 JAARREKENING EN BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT

Namens de directeur-bestuurder is de jaarrekening over het boekjaar 2024 van stichting Keramiekmuseum

Princessehof 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 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.

3.4.2 EXPLOITATIERESULTAAT

Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een negatief exploitatiesaldo van -/-€ 28.688, dat na de resultaatbestemming conform de richtlijnen van OCW wordt verwerkt.

3.4.2.1 Afwijkingen

Baten, lasten en resultaat wijken als volgt af van de begroting 2024 (in €):

De begroting 2024 ging uit van een resultaat van € 196.080 negatief.

Voor specificaties zie jaarrekening bij toelichtingen op resultatenrekening.

Baten

Hogere baten

Structurele subsidies	121.112
Incidentele publieke subsidies	366.613
Private middelen-vrienden	113.508
Private middelen-goede doelen	46.731
Overige directe inkomsten	40

Lagere baten

Publieksinkomsten	56.926
Indirecte inkomsten	61.868
Private middelen-fondsen	618.069
Saldo Baten	-88.860

Lasten

Hogere lasten

Huisvestingslasten	74.657
Aankopen	167.244

Lagere lasten

Personeelslasten	139.456
Overige lasten	328.927
Afschrijvingen	17.716
Saldo Lasten	-244.199

Saldo rentebaten/lasten	12.053
Resultaat t.o.v. begroting 2024	167.392

3.4.2.2 Eigen inkomsten

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

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

De doelstelling voor eigen inkomsten in het Activiteitenplan 2021-2024 is meer dan 25%. Het percentage eigen inkomsten in 2024 is 60% (2023: 40%). Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie (€ 1.394.175/2.335.886).

3.4.2.3 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De ontwikkelingen gedurende het boekjaar zijn toegelicht in de jaarrekening (7.6. Toelichting op de balans en 7.8. Toelichting op de exploitatierekening).

3.4.3 FINANCIËLE POSITIE

3.4.3.1 Eigen Vermogen

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2024 is € 1.281.558 en bestaat uit een Algemene Reserve (continuïteitsreserve) van € 618.550 en uit inhoudelijk geormerkte bestemmingsreserves van € 663.008.

De reserves van PH zijn formeel vrij besteedbaar, omdat wij zelf specifieke bestedingsdoelen hebben geformuleerd.

De door Keramiekmuseum Prinsessehof opgestelde financiële analyse van het weerstandsvermogen is einde 2023 herijkt, besproken met de externe accountant op basis van een positief advies van de commissie Audit & Financiën goedgekeurd door de raad van toezicht. In verhouding tot de risico's die de organisatie loopt, ligt het weerstandsvermogen einde 2023 op 100% van het gewenste niveau (Algemene Reserve/risicobedrag).

3.4.3.2 Toestand op balansdatum

De liquiditeit wordt gemeten aan de hand van de current ratio:

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

Ultimo 2024 bedraagt de liquiditeit 3,35 (2023: 2,56). Dit is als gezond te kwalificeren.

De solvabiliteit wordt berekend als

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

Einde 2024 bedraagt de solvabiliteit 80% (2023: 72%). Dit is als goed te kwalificeren

3.4.3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof maakt gebruik van een betaalrekening en een spaarrekening. Er zijn verder geen beleggingsproducten.

We zetten via projecten in op duurzame ontwikkelingen. Die gaan 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, de ontzaming van de non-keramische collectie en de verlevendiging van onze tuin als toplocatie in de stad. 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.

Het publieksprogramma met de jaarlijkse grote tentoonstelling, dit jaar zelfs twee grote internationale tentoonstellingen, vormt de grootste financieringsbehoefte. Er blijken bovendien opnieuw minder fondsen beschikbaar voor de kosten van de tentoonstellingen, want fondsen financieren vooral schoolprogramma's en activiteiten. Enkel als de reserves het toelaten, kunnen we in de toekomst nog internationale tentoonstellingen van dit kaliber organiseren.

Investerings in het programma zijn niet rechtsreeks via publieksinkomsten terug te verdienen. Daarom werken we niet met andere financieringsproducten, zoals leningen. Niet een tekort aan liquiditeit is onze financieringsbehoefte, maar wel de dekking van resultaten die van brede culturele, sociale en economische betekenis zijn.

We hebben daarbovenop te maken met sterk stijgende lasten, onder meer personeelslasten en energiekosten maar net zo goed transportkosten en kosten van tentoonstellingsbouw. Deze stijgende lasten zijn steeds minder te dekken uit de indexering van de subsidie, zelfs niet als die indexering de inflatie volgt, omdat de subsidie een steeds kleiner deel van de lasten draagt en daardoor ook een steeds kleiner deel van de lastenstijging compenseert.

3.5 Risico's en risicobeheersing

3.5.1 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN EN HUN IMPACT

3.5.1.1 Integrale risicoanalyse

De belangrijkste niet-financiële risico's (hoog en midden) met betrekking tot Keramiekmuseum Princessehof 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 imago schade: hoge bomen vangen veel wind, weinig draagvlak in een regio met verder vooral kleine, semiprofessionele musea en andere culturele organisaties;

TACTISCH

4. Beveiliging: de beveiliging van het museum concentreert zich teveel op bezoekers, waardoor andere veiligheidsrisico's onvoldoende in beeld zijn, beperkt worden en worden voorkomen;
5. Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een *premier risque* van slechts € 1.000.000. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1.000.000 wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
6. Planning tentoonstellingen: we zijn in de gelegenheid aantrekkelijke internationale projecten te organiseren. In de basis ontbreken daarvoor echter de middelen. Dit heeft als gevolg dat er meer extern geld nodig is en dat de financiering van die plannen langer duurt dan bij 'gewone' tentoonstellingen. Het risico is dat er te laat duidelijkheid is of het project kan doorgaan, waardoor er onvoldoende tijd is voor een andere optie.

7. Onrust: er is mogelijk onrust door onzekerheid bij medewerkers met tijdelijke contracten of tijdelijke urenuitbreidingen, door onzekerheid bij de gelieerde stichting Fries Museum over de financiering vanaf 2026;
8. Kennisverlies: verlies van kennis door medewerkers die de organisatie verlaten, ook bij natuurlijk verloop;
9. Kwetsbare flexibele schil: in de grote flexibele schil is er weinig borging van kennis en ervaring, kwetsbaarheid bij cruciale functies;
10. 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;
11. 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

De belangrijkste financiële risico's vormen de basis voor het benodigde weerstandsvermogen. De door Keramiekmuseum Prinsessehof in 2015 opgestelde analyse van het benodigde weerstandsvermogen kreeg eind 2023 een jaarlijkse herijking, besproken met de externe accountant en de commissie Audit & Financiën en goedgekeurd door de raad van toezicht van december. In verhouding tot het benodigde weerstandsvermogen ligt de Algemene Reserve einde 2024 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:

12. Tegenvallende publieksinkomsten, inkomsten uit winkel en inkomsten uit horeca: uitgangspunt is een bedrag van € 432.500 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 91.000 is;
13. 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 € 2.300.000 aan jaarlijkse subsidies dat wordt ontvangen van het ministerie van OCW en de gemeente Leeuwarden. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 52.300 is;
14. Risico op langdurige ziekte, zwangerschap en mantelzorg: uitgangspunt is een bedrag van € 1.350.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 168.750 is;
15. Tegenvallende inkomsten voor tentoonstellingen en publicaties: uitgangspunt is een gemiddeld bedrag aan fondsenwerving van € 280.000 per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 107.500 is;
16. Tegenvallende gebouw gerelateerde kosten: uitgangspunt is een bedrag van € 300.000 aan gebouw-gerelateerde kosten per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 90.000 is;
17. Overige bedrijfskosten: uitgangspunt is een bedrag van € 250.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 50.000 is;
18. Reserve cao-afspraken: uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 1.350.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 54.000 is.
19. Fiscaliteiten: voor fiscale risico's is een bedrag van € 5.000 opgenomen,

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

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.

We zijn nog steeds bereid in het najaar een grote tentoonstelling te organiseren (risico 7), omdat de tentoonstelling telkens elf maanden staat. Door het uitstel van PORSELEINKOORTS hadden we in 2024 twee tentoonstellingen, dus het risico was dat jaar groter. Vanaf 2025 is de planning opnieuw een tentoonstelling van elf maanden. Geen tentoonstelling maken zou een groter risico vormen.

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

3.5.2.2 Financiële risico's

Dankzij de structurele kostenbeheersing en door de intacte Algemene Reserve hebben we het aangedurfd om de kostbare tentoonstellingen PORSELEINKOORTS en WU ZETIAN te organiseren. Ook voor de komende jaren geldt dat we risico's nemen in relatie tot de beschikbare reserves.

De aangekondigde coulance van de subsidiegevers leidt er toe dat we ons in de activiteiten meer concentreren op kwalitatieve resultaten, zoals een meer divers publieksbereik, in plaats van louter aantallen te realiseren.

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 2024 op de volgende manier beheerst: Schoolbezoeken: We versterken het schoolbezoek ondanks het krimpende leerlingenaantal in de regio door het aanbod te verbreden naar verschillende leeftijden en soorten onderwijs. De halfjaarlijkse ontwerpwedstrijd krijgt een steeds groter bereik;

1. Reputatie: We stellen ons als organisatie FMIPH ten opzichte van onze lokale en regionale collega's dienstbaar op met betrekking tot bruiklenen en kennisdeling. We luisteren naar behoeften en kijken wat we kunnen betekenen;
2. Duurzaamheid: Ons Green Team doet aanbevelingen voor verduurzaming van allerlei aspecten van onze bedrijfsvoering en onze programmering.
3. Beveiliging: We hebben in 2024 het gebouwbeveiligingsbeleid opgesteld om de fysieke veiligheid van de collectie verder te vergroten.
4. Verzekering: We werken met onze belangrijkste bruikleengevers aan beheersovereenkomsten naar het model van de rijkscollectie (zonder verzekering, want onvervangbaar, maar met een restauratiefonds). Daardoor zullen onduidelijkheden over de omgang met schade en verlies verdwijnen. Voor externe collectiemobiliteit blijven we werken met een verzekering;
5. Planning tentoonstellingen: we hebben het programma vastgesteld tot en met 2026. De vermogenspositie eind 2024 is bepalend voor de mogelijkheden vanaf 2027. Zowel veel voor internationale toptentoonstellingen als voor presentaties met vooral eigen collectie hebben we verschillende tentoonstellingen 'op de plank'.
6. 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 aan onze partner het Fries Museum voor 2026-2028 (2025) zijn bepalend voor wat er dan met onze overkoepelende organisatie FMIPH 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;

7. 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 compacter 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;
8. 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, zoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem;
9. Kwetsbare flexibele schil: we proberen waar mogelijk mensen in functies die we altijd nodig hebben, vast in dienst te nemen. Zowel in 2023 als in 2024 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;
10. 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 ont dubbel. Kennisdeling vindt dan alsnog plaats via het MT, functionele of bilaterale overleggen;
11. 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

Voor het geval er alsnog minder inkomsten of meer uitgaven dan begroot zijn, dekt de Algemene Reserve de operationele risico's vanuit de realistische en actuele financiële risicoanalyse. Deze reservepositie is veel hoger en dus veiliger dan die vanuit een nationale norm wordt berekend.

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

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

De strategie van Keramiekmuseum Prinsessehof wat betreft tegenvallende bezoekersinkomsten is om die situatie vooral te vermijden. Inkomsten worden daarom behoudend begroot. Mogelijkheden om in de loop van

een jaar uitgaven te beperken zonder de kwaal [een negatief resultaat] erger te maken, zijn immers beperkt. Deze strategie heeft steeds haar deugdelijkheid bewezen.

Het grootste risico wat betreft inkomsten was de vermindering of beëindiging van de bijdrage van overheden. Dit risico is in principe weggevallen dankzij de volledige overheveling van de bijdrage naar de Erfgoedwet, tenzij de wetgever in de toekomst anders beslist. Ernstige vermindering of beëindiging van de bijdrage van de gemeente Leeuwarden lijkt onrealistisch, omdat de gemeente de bijdrage zelf retour ontvangt in de vorm van huur. Netto vermindert wel de marge tussen huur en bijdrage. Uiteindelijk gaat dit ten koste van programma en tewerkstelling.

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

3.6 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.

3.7.1 HELDERHEID

De kernwaarden van onze organisatie hebben we najaar 2019 met een werkgroep van medewerkers opgesteld. Ze zijn opgenomen in het Activiteitenplan 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).

In 2023 hebben we na het advies van de visitatiecommissie en dankzij een breed intern overleg onze kernwaarden voor de beleidsperiode 2025-2028 uitgewerkt.

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 publieke 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.

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.

In 2024 hebben zich echter wel voorvallen voorgedaan die niet stroken met onze gedragscode. Daarop zijn passende maatregelen genomen. De incidenten die zijn voorgevallen hebben een dermate grote impact, dat gedrag en bedrijfscultuur in 2025 een belangrijk punt van aandacht zal zijn.

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 beoordelen aan de ervaren medewerkers die we in 2024 konden aantrekken.

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 bij onze partner Fries Museum maakten in 2024 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 stonden in 2024 echter op gespannen voet met de tentoonstelling PORSELEINKOORTS en de start bij onze partner Fries Museum van het grote extra project FRIES MUSEUM OP PAAD tegelijk met onze Chinese toptentoonstelling WU ZETIAN.

3.8 Toepassing en naleving gedragscodes

3.8.1 GOVERNANCE CODE CULTUUR

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

De principes uit de Governance Code Cultuur worden toegepast:

- De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te beheren. Dit blijkt uit het activiteitenplan 2021-2024, die de missie, doelstellingen en kerntaken (collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak) beschrijft, alsook de in dit jaarverslag besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur 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 een minder functiescheiding in het betalingsproces en het risico bestaat dat ze samenspannen. Dit frauderisico is met de account, 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.
- 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.

- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In maart 2024 werd afscheid genomen van een lid van de raad van toezicht vanwege einde termijn van 8 jaar. In juli 2024 werd een nieuw lid benoemd. Bij de werving van dit nieuwe lid maakte de raad van toezicht gebruik van profielschets van de raad van toezicht. Bijkomend vond ook een toetsing van het voorgedragen lid en van de gehanteerde procedure door de staatssecretaris plaats. Het nieuwe lid vormt samen met een ander lid de commissie Audit & Financiën. In oktober 2024 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden

In het Verslag van de raad van toezicht voorafgaand aan dit bestuursverslag heeft de raad van toezicht zijn toezichtsfunctie gedurende 2024 nader toegelicht. Het bestuur constateert dat die uitvoering in lijn was met de Governance Code Cultuur.

3.8.2 FAIR PRACTICE CODE

3.8.2.1 Solidariteit

Keramiekmuseum Prinsessehof is lid van de Museum cao, met uitzondering van onze aansluiting bij pensioenfonds ABP. We zijn een actief lid van de Museumvereniging en de kring van rijksmusea, bijvoorbeeld op het vlak van Human Resources en huisvesting in andere dan rijksgebouwen.

Keramiekmuseum Prinsessehof 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 2024 waren deze kunstenaarshonoraria mede gedekt door specifieke bijdragen van het Mondriaan Fonds.

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 te veel 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, vooral bij onze partner Fries Museum, 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 gesprekcycclus, met een functioneringsgesprek en (gecombineerde) planning- en beoordelingsgesprek(ken), vinden we belangrijk.

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

Keramiekmuseum Prinsessehof wil zich samen met zijn partner het Fries Museum inzetten om de Europese klimaatdoelstellingen te behalen: in 2030 willen we 55% minder uitstoten dan in 1990, en in 2050 moeten we klimaatneutraal zijn. Keramiekmuseum Prinsessehof lift mee op de kennis die in het Fries Museum wordt opgedaan door de duurzaamheidscoördinator die daar sinds 2022 is aangesteld. Hierdoor komt duurzaamheid prominenter op de agenda van het museum. Actief en doorlopend worden ontwikkelingen en nieuwe inzichten bijgehouden die er op dit gebied in de regio, de culturele sector en de museale sector spelen. Het Green Team, bestaande uit 13 medewerkers uit alle afdelingen in het museum, zet zich onder leiding van de coördinator in voor verduurzamingslagen in beide musea. Het team signaleert kansen op het gebied van duurzaamheid en voorziet de organisatie gevraagd en ongevraagd van adviezen. Ieder lid heeft zijn eigen doelen om mee aan de slag te gaan en het team doet doorlopend voorstellen voor circulaire en milieuvriendelijke initiatieven en alternatieven. Dit geldt voor meerdere aspecten, van inkoop van alle materialen en diensten tot hergebruik bij tentoonstellingsbouw.

In 2024 heeft het Green Team zich bezig gehouden met het bannen van single use plastics, zich verdiept in digitale duurzaamheid met als actie een digitale himmeldei (Fries voor opruimdag). Ook is in het tentoonstellingsproces en contracten met tentoonstellingsontwerpers duurzaamheid als vast aandachtspunt verwerkt en is er voor het eerst een post opgenomen voor verduurzaming van het ontwerp in de tentoonstellingsbegroting en is er doorlopend meer communicatie over het onderwerp geweest dan de jaren ervoor. De duurzaamheidscoördinator was in 2024 betrokken bij de werkgroep Duurzaamheid & Musea van de Museumvereniging dat na een jaar lang onderzoek en maandelijkse bijeenkomsten een adviesrapport heeft gepubliceerd.

Het museum doet al veel goed op het gebied van duurzaamheid, we hebben groene stroom, de afvalstromen zijn beperkt, bij tentoonstellingsbouw zijn hergebruik en circulariteit de norm en medewerkers worden gestimuleerd om met het ov naar het museum te komen. De verduurzaming van de historische museumgebouwen wordt ontwikkeld samen de eigenaren, de gemeente en de stichting Monumenten. Ons depot, Kolleksjesintrum Fryslân, is nagenoeg energieneutraal.

Hoe groot de klimaatimpact van het museum is – die onder meer ontstaat uit de tentoonstellingsbouw, collectiebewegingen, conservering en bezoek – precies is, is moeilijk vast te stellen, maar is in vergelijking met veel andere (commerciële) bedrijven wel relatief klein. De 'klimaatschaduw' van musea, 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 Keramiekmuseum Prinsessehof. De productie van keramiek is bij uitstek niet duurzaam: het bakken van klei gebeurt op hoge temperaturen en kost enorm veel energie, glazuur is vaak zeer vervuילend en de grondstoffen zijn eindig. Daarom was er in 2024 naast het verkleinen van de voetafdruk, ook aandacht voor de 'handafdruk' van het museum. Bij het vergroten van je ecologische handafdruk vergroot je de positieve impact op de aarde. Een ambitie die in het verlengde van meerdere sustainable development goals ligt en bij uitstek aansluit bij de kracht van kunst & cultuur. Met de expositiereeks SUSTAINABLE CERAMICS onderzoekt het Prinsessehof welk toekomstperspectief keramiek heeft als medium. En waar deze toekomst ligt voor kunstenaars en ontwerpers, maar ook voor het museum zelf. SUSTAINABLE CERAMICS wordt in de periode 2023-2028 een meerjarig programma met aandacht voor duurzame grondstoffen, productie en gebruik. De drie tentoonstellingen laten verschillende makers en kunstvormen zien die bezig zijn met het ontwikkelen van innovatieve oplossingen om materialen en maakprocessen op een ethische, duurzame en milieuvriendelijke wijze tot stand te laten komen.

In het eerste deel van de serie SUSTAINABLE CERAMICS: RECYCLED, REPAIRED, REACTIVATED, richtten kunstenaars en ontwerpers, uit binnen- en buitenland, hun blik op de toekomst van duurzaamheid binnen hun vakgebied. Door materiaal opnieuw te gebruiken, werk te repareren en te reactiveren hebben de werken in deze expositie aanzienlijk minder negatieve impact op de planeet. In de tentoonstelling werden zowel conventionele als moderne methodes van duurzame keramiekproductie onderzocht: van traditionele mozaïeken, bestaande uit scherven, tot baanbrekende vormen van biomineralisatie. In deze eerste expositie in de reeks werden zowel makers als bezoekers uitgenodigd om na te denken over het hergebruiken van grondstoffen en materialen. Tot slot willen we ook de vaste presentatie van onze historische collectie gaan belichten vanuit het perspectief van duurzaamheid. Hiervoor is de voorbereiding gestart en dit wordt de komende twee jaar verder uitgewerkt.

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 Publiek en presentaties

In 2024 heeft het Prinsessehof op verschillende manieren plannen met betrekking tot Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid en de verantwoordelijkheden die het instituut heeft met betrekking tot (koloniaal) herkomstonderzoek concreet gemaakt. Zo is in de vaste opstelling een route Koloniale Geschiedenis geïmplementeerd en is in het kader hiervan een succesvolle lezingen- en rondleidingenreeks georganiseerd in samenwerking met het Comité 30 juni/1 juli Fryslân. Op 30 juni vond in de tuin van het Prinsessehof de tweede Herdenking Slavernijverleden plaats, georganiseerd in samenwerking met Comité 30juni-1juli Fryslân. Met een speciaal programma werden de mensen geëerd die streden voor vrijheid en herdenken we het pijnlijke koloniale verleden.

Wij willen graag dat iedereen die het wil, ongeacht hun persoonlijke situatie, mee kan doen met onze activiteiten. Om ook bezoekers met een kleine portemonnee te laten genieten van onze collectie en activiteiten, organiseren we verschillende gratis presentaties en bezoekmomenten. De belangrijkste zijn de presentaties in onze permanente vitrine in het Frisius MC Leeuwarden en onze gratis publieksopeningen. Wie behoefte heeft aan een gereduceerd tickettarief of een speciale zorgvraag heeft helpen we graag, en voor doven of slechthorenden schakelen we indien gewenst een NGT-tolk in. We stellen het museum eerder open voor kwetsbare mensen, bijvoorbeeld met hersenletsel, long-covid, dementie, autisme en andere bijzonderheden die maken dat prikkels

uitputtend zijn. Zij konden rekenen op een rustig bezoek.

Ons scholenaanbod wordt steeds diverser naar leeftijd en opleidingen. Dit jaar besteedden we extra aandacht aan het vmbo. Zo wijdde Aeres, een vmbo-school in Leeuwarden, de projectweek van hun eerste- en tweedejaarsleerlingen aan het thema 'The rich and famous' en daar sloot PORSELEINKOORTS prachtig op aan. Zo'n 120 basis-kaderleerlingen brachten eerst een inspiratiebezoek aan het museum en werkten daarna in diverse disciplines om vorm te geven aan dat thema; van hapjes voor de bezoekers van hun eindpresentatie, tot een modeshow, kleding, muziek en film.

Voor kleuters maakten we bij WU ZETIAN een op maat gesneden programma met een sterk theateraal karakter, zodat deze misschien niet gebruikelijke doelgroep in een keramiekmuseum zich 100% welkom voelde en een positieve museale ervaring had. Een andere specifieke doelgroep wordt gevormd door modestudenten van de mbo scholen Firda (Leeuwarden) en het Alfa-college (Groningen). Op maat leveren we deze studenten inspiratie voor het maken van vakspecifieke opdrachten, een succesvolle formule die laat zien dat met maatwerk bijzondere onderwijsdoelgroepen goed bediend kunnen worden.

Onze informatielagen worden altijd ontsloten in drie talen: Nederlands, Engels en Duits en bij WU ZETIAN ook in het Chinees. Zo kan het grote merendeel van de bezoekers de verhalen van onze tentoonstellingen en presentaties beleven in de eigen voorkeurstaal. De teksten houden rekening met verschillende instapniveaus en worden geschreven in toegankelijk, helder taalgebruik. Met behulp van *Interpretive Planning* structureren we de verhaallijnen van de tentoonstellingen, ook om ervoor te zorgen dat iedereen het verhaal begrijpt.

In onze publieksbegeleiding werken we de afgelopen jaren steeds meer aan inclusie. Zo hielden we gesprekken met bezoekers met een auditieve of visuele beperking. We testen onze labels aan bezoekers met een leesbril, zorgen voor een passende lettergrootte, voldoende contrast en hangen de labels op een goed leesbare hoogte. Daarnaast werken we in toenemende mate met klankbordgroepen en meerstemmigheid, zoals ook weer tijdens de voorbereidingen van de tentoonstelling WU ZETIAN.

3.8.3.2 Collectie

Het Prinsessehof is het nationale keramiekmuseum van Nederland. Die positie is vooral te danken aan de wereldberoemde collectie Aziatische en Europese keramiek. We zijn een grenzeloos museum, met interculturaliteit als centraal thema, inclusief schurende aspecten zoals enerzijds de toe-eigening en de koloniale culturele biografie van de collectie en anderzijds de grondstoffen en energie nodig voor de productie. Daarmee is het ook bij uitstek een inclusief en duurzaam museum, dat culturele werelden met elkaar in contact brengt en verbindt en verleden, heden en toekomst van de discipline onderzoekt en bevraagt. Die verbinding maken we (ook komende jaren) met de cultuurgemeenschappen in Nederland uit Zuidoost-Azië en het Midden-Oosten, waarvan wij erfgoed mogen beheren en met keramische vernieuwers.

Met de verschillende verschijningsvormen van keramiek, van grootschalig vrij artistiek werk tot praktische, maar vaak bijzonder ontworpen serieproducten, zijn wij een inspiratieplek. In een regio met een sterke, maar veelal kleinschalige maakeconomie koesteren we de waardering voor ambacht. Hiertoe presenteren we in samenwerking met het EKWC recente artistieke ontwikkelingen en werken we samen met toegepaste opleidingen, ook om het onderzoek naar een duurzamer productieproces te stimuleren. Met deze maatschappelijke betekenis draagt Keramiekmuseum Prinsessehof, het enige BIS-museum van Noord-Nederland, bij aan een aantal Sustainable Development Goals voor de brede welvaart van het Noorden.

Met betrekking tot het koloniale herkomstonderzoek, is het onderzoek naar de omvangrijke collectie (ca. 1800 objecten) non-keramische voorwerpen uit Indonesië gestart. Deze collectie staat al zo'n 20 jaar op de rol voor ontzaming, maar tot nog toe is hier geen actie op ondernomen. Omdat de interne expertise op dit vlak ontbreekt, is er voor de identificatie en duiding van de voorwerpen informatie ingewonnen bij externe experts. Daarbij heeft de eerste student van de nieuwe master Restitution Studies aan de UvA haar stageperiode bij het Prinsessehof ingevuld. Zij heeft het herkomstonderzoek naar 137 objecten inmiddels heeft afronden. Op het gebied van verwervingen heeft het Prinsessehof een aantal belangrijke aankopen gedaan en schenkingen ontvangen waarmee het mogelijk is om nieuwe perspectieven toe te voegen aan de bestaande collectie. Zo is er

een zeer uitgebreid 18de-eeuws dinerservies van Manufactuur Oud-Loosdrecht en Porcelainfabriek aan den Amstel gedoneerd. Ter verbreding van de collectie werden enkele essentiële aankopen gedaan, waaronder een 18de-eeuws snuifdoosje uit Saint-Cloud (als voorbeeld van vroeg Europees porselein), een 19de-eeuwse kop en schotel met een anti-slavernij voorstelling bestemd voor de Nederlandse markt en een 16de-eeuwse Chinese *kinrande* porseleinen stapeldoos, als illustratie van de vroege inter-Aziatische handel voordat de Europeanen in Azië ten tonele kwamen. De aankoop van de *kinrande* doos werd mogelijk gemaakt door het Mondriaan Fonds, Vrienden van het Prinsessehof en Club Céramique. Voor de hedendaagse keramiek is in 2023 een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2024-2025. We zijn blij met de toegezegde bijdrage, ook al is die fors lager dan de eerdere toekenningen. We blijven met deze middelen kansen creëren voor kunstenaars en makers. Op het gebied van hedendaagse keramiek konden we twee werken van Yoann Estevenin aan de collectie toevoegen en een werk van Michel Gouéry. In 2024 konden in totaal 16 verwervingen aan de collectie worden toegevoegd.

3.8.3.3 Behoud & beheer

In 2023 is het transitodepot in gebruik genomen. Museale voorwerpen kunnen er veilig worden opgeslagen in afwachting van gebruik of transport. De transportstromen van tentoonstellingsbouw en collectie zijn voortaan grotendeel fysiek gescheiden. Daarmee is een belangrijk risico voor de collectie opgelost. In 2024 is de integratie met het Fries Museum op het gebied van collectiebeheer versterkt.

Het museum heeft gedegen onderzoek gedaan naar de administratieve verschillen met de Gemeente Leeuwarden. Daardoor konden diverse administratieve onvolkomenheden worden opgelost en werd een 'schone lijst' basis voor een nieuwe overeenkomst voor ruim 12.000 (samengestelde) objecten.

3.8.3.4 Collectiemobiliteit

Er zijn aan diverse instellingen objecten uitgeleend. De belangrijkste bruiklenen in 2024 zijn verstrekt aan: Williamstown Virginia (USA); Verzetsmuseum Amsterdam; Coda Museum; Zwarte Tulp; Rembrandthuis; Kunstmuseum, Museum 8888.

Het totaal aan uitstaande bruiklenen is 1.636.

3.8.3.5 Kennismanagement

De ontsloten kennis in het collectieregistratiesysteem neemt structureel toe. De kennis die verstopt zat op fysieke inventariskaarten, wordt overgenomen en ontsloten in het digitale systeem. Hiermee gaan we in de komende jaren door. De kennis dus wordt betrouwbaar en doorzoekbaar.

Conservatoren en publiek beschikken dankzij deze ontwikkeling over meer informatie over de collectie van Keramiekmuseum Prinsessehof en van haar belangrijke partners (zoals de OKS).

Kengetallen	PH
Museale objecten/ensembles	28.832
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	42.496
Aantal onderdelen	57.340
Basisregistratiegraad (voldoet aan minimum niveau van 7 velden)	38,84%
Digitaliseringsgraad (op recordniveau)	96,19%
Collectie met beeld (collectieniveau)	98,29%
Uitstaande bruiklenen (totaal)	1.636
Aantal objecten (met contract per 2024)	97
Aantal verwervingen (objecten/ensembles) in jaar	16

Een laatste loot aan de boom van het kennismanagement wordt gevormd door de publicaties. Samen met de

tentoonstelling is ook de publicatie van PORSELEINKOORTS, samengesteld in samenwerking met de collega's uit Dresden en Sèvres, voorbereid en in 2024 gepubliceerd. Ter gelegenheid van de 50^{ste} verjaardag van de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof krijgen alle bestaande en nieuwe vrienden het boek cadeau. Ook bij de tentoonstelling WU ZETIAN is een publicatie verschenen.

3.8.3.6 Publiek

- We trekken bezoekers uit heel Nederland en daarbuiten: het museum is een culturele ontmoetingsplaats met veel nieuwe bezoekers.
- We bereiken bezoekers van alle leeftijden, in het bijzonder ouderen (60+) en kinderen.
- Alle kinderen in Leeuwarden worden bereikt door het onderwijsprogramma. Via het terugkomkaartje nodigen we hen met hun ouders bovendien nog eens uit voor een gratis herhaalbezoek.
- Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We 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.

3.8.3.7 Personeel

Op een aantal gebieden van ons personeelsbeleid waren al in de jaren vóór 2024 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).

3.8.3.8 Partners

- Culturele partners: Fries Museum, Tresoar, Tryater, Meeuw Jeugdtheaterschool, dbieb Leeuwarden (bibliotheek), Historisch Centrum Leeuwarden, MuseumJeugdUniversiteit en allerlei inhoudelijke en organisatorische partners van specifieke projecten, elders in dit bestuursverslag vermeld.
- Onderwijspartners: Albarello, Keunstwurk, Kunstkade (po/vo Kunstmenu gemeente Leeuwarden), kinderdirectieschool Albertine Agnesschool in Leeuwarden, vrijwel alle Friese vo-scholen, mbo-scholen Friese Poort, Friesland College en Nordwin College, hbo-partners NHL Stenden Hogeschool en Hanzehogeschool Groningen, Universiteit Groningen.
- Maatschappelijke partners: COC Friesland, Amnesty, Living Library, Weekendschool, KwadrantGroep, Museum Plus Bus, Zienn, Fier, Frisius MC Leeuwarden, Stichting 1, Universitair Medisch Centrum Groningen, Vluchtelingenwerk Leeuwarden, Noorderbreedte, Comité 30 juni / 1 juli Fryslân, 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 beroepenveld. 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 cultuurobjecten, 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 Prinsessehof 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 ICOM 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.

Een belangrijke ethische vraag voor Keramiekmuseum Prinsessehof is hoe we ons als democratische instelling verhouden tot culturele uitwisseling met landen die niet als democratie kunnen worden aangeduid en waar cultuurpolitiek een onderdeel is van globale machtspolitiek. Het museum blijft geloven dat culturele uitwisseling zorgt voor wederzijds begrip. Diplomatie is de kunst van het haalbare. Hoewel we niet naïef zijn over de concrete impact, ten goede of ten kwade, van onze werking op globale processen, geloven we wel dat wij een bescheiden bijdrage kunnen leveren om tenminste het onderlinge gesprek te blijven voeren. Natuurlijk houden we ons te allen tijde aan wet- en regelgeving, zoals de beperkingen die door de nationale overheid zijn opgelegd ten aanzien van de samenwerking met instellingen of individuen uit Rusland. Onze energieleverancier was niet langer een Duitse dochter van het Russische Gazprom maar een door Duitsland genationaliseerd bedrijf.

3.9 Onderzoek en ontwikkeling

3.9.1 ONDERZOEK EN ONTWIKKELING COLLECTIEBEHEER

In 2023 zijn de meeste collectieprocessen volgens de internationale SPECTRUM standaard vastgesteld en ingevoerd. In 2024 hebben we de twee laatste processen voltooid.

Het Prinsessehof wacht nog een flinke uitdaging in de vorm van de ontzaming van de collectie non-keramische voorwerpen; veelal toegepaste kunst uit Zuidoost-Azië. Wij hebben besloten om deze opgave te koppelen aan het door de overheid aangekondigde herkomstonderzoek naar collecties met een koloniale verwervingsachtergrond. Daar zijn instellingen bij betrokken (NIOD, RKD, Nationaal Museum van Wereldculturen) waar wij goede banden

mee onderhouden. Dit onderzoek kan aanzienlijk efficiënter en effectiever op landelijke schaal worden uitgevoerd, om meerdere redenen:

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

We onderhouden hierover contact met het NIOD en het Nationaal Museum van Wereldculturen. In 2024 is een masterstudent van de Universiteit van Amsterdam gestart met herkomstonderzoek in het Prinsessehof, als pilotmuseum in deze opleiding.

Samen met alle partners in het Kolleksjesintrum Fryslân organiseren we de overgang naar een nieuw collectie management systeem, waartoe we gedwongen zijn door een beslissing tot beëindiging van de ondersteuning door onze huidige leverancier Axiell van het verouderde systeem Adlib. We willen zoveel als mogelijk 'schoon door de poort' met de collectie-informatie, dus deze migratie vraagt om een investering in opschoning van de data. Die investering kan niet worden gedragen door het stichting KSF, die de licentie voor het collectie management systeem betaalt. Hierover zijn we met alle gebruikers, met partners als de Ottema-Kingma Stichting en met fondsen in gesprek.

In 2024 zijn we begonnen met het opstellen van een Collectieplan 2025-2032, waarin we meteen de twee volgende beleidsperiodes bundelen voor een perspectief op middellange termijn. We gebruiken de opstelling van het plan voor een betere interne synergie tussen de deelcollecties en de conservatoren en voor een betere externe synergie met collectie eigenaren zoals de Ottema-Kingma Stichting en andere musea in de zichtbaarheid en het gebruik van de collecties.

3.9.2 ONTWIKKELING ALGEMEEN BEHEER

Zowel bij het Keramiekmuseum Prinsessehof als bij onze partner Fries Museum staat de begroting onder druk. In 2025 zullen er daarom intern maatregelen worden genomen om ook de komende jaren een gezonde financiële situatie te hebben.

In 2024 vierde de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof haar 50^{ste} verjaardag. Dat momentum hebben we met de nodige luister gevierd en meteen ook weer gebruikt om nieuwe vrienden te werven. Ook de Club Céramique ontwikkelen we gestaag verder.

In 2024 hebben we het project Digitale Samenwerking afgerond. Na voltooiing bevinden alle data zich in de cloud. In 2024 is het nieuwe Service Level Agreement met onze ICT partner Tresoar ondertekend.

We spannen ons in voor een circulaire economie. Hopelijk komt er meer ondersteuning uit het (cultuur)beleid waardoor ook not-for-profitorganisaties beter in staat zijn om te zorgen voor CO₂-reductie en een circulaire bedrijfsvoering. Wat betreft onze huisvesting doen we dat in nauwe samenspraak met de Gemeente Leeuwarden en onze nevenstichting Monumenten.

In 2024 is het gebouwbeveiligingsbeleid ontwikkeld. In het beleid staan uitgangspunten met betrekking tot de organisatorische, elektronische en bouwkundige maatregelen. Er is veel aandacht voor de afstemming van de maatregelen op elkaar. Het beveiligingsniveau is hierdoor toegenomen.

3.10 Toekomstverwachtingen

3.10.1 CONTINUÏTEIT VAN DE INSTELLING

3.10.1.1 Financiële risico's

Keramiekmuseum Princessehof beschikt over een volledige dekking van het benodigde weerstandsvermogen dankzij de Algemene Reserve.

De Erfgoedwet borgt de belangrijkste financiering van Keramiekmuseum Princessehof, totdat de wetgever er anders over beslist.

Met de twee grote tentoonstellingen in 2024 [Porseleinkoorts en Wu Zetian] heeft het museum financiële risico's genomen die uiteindelijk goed zijn uitgevallen. De reserves blijven op niveau zodat de continuïteit is verzekerd. We houden een goede balans tussen risico's nemen en zekerheid inbouwen.

3.10.1.2 Liquiditeitsrisico

Keramiekmuseum Princessehof heeft ook in 2024 weer aangetoond dat het ondanks bewogen tijden geen liquiditeitsrisico loopt. Ook voor de komende jaren verwachten wij geen liquiditeitsrisico's.

Leeuwarden, 2 april 2025

Mevrouw A.F.J. Lavèn, directeur-bestuurder a/i

4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2024

Model III - Activiteiten & bereik: Musea	2024 Huidig boekjaar		2024 Activiteiten- plan		2023 Vorig boekjaar	
	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek
TENTOONSTELLINGEN						
1.Tijdelijke tentoonstellingen	4		7		7	
Totaal bezoeken (2+3+4+5)		55.628		40.000		42.892
2.Reguliere bezoeken		53.597		37.000		36.758
3.Bezoeken PO		106		2.100		3.319
4.Bezoeken VO		989		750		1.645
5.Bezoeken MBO / HO		936		150		1.170
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		16.002		13.333		16.234 ^o
7. Betaalde bezoeken		39.626		26.667		26.658
Overige bezoeken:						
8. Bezoeken website totaal		212.524		130.000		125.000
9. Aantal unieke bezoekers website		149.264		100.000		91.000
OVERIGE ACTIVITEITEN						
10. Schoolgebonden activiteiten	100	2.031	128	3.000	303	6.134
11. - waarvan PO		106			150	3.319
12. - waarvan VO		989			63	1.645
13. - waarvan MBO / HO		936			90	1.170
14. Openbare activiteiten	141	5.921	70	2.850	93	1.742
15. Totaal overige activiteiten (10+14)	241	7.952	198	5.850	396	7.876

^o Gratis bezoeken bestaat voor een groot deel uit kinderen tot 18 jaar. Het is een bewuste maatschappelijke keuze van Keramiekmuseum Prinsessehof om kinderen tot 18 jaar gratis toegang te verlenen.

* Door een vergissing staat in het oorspronkelijke Activiteitenplan 2021-2024 bij onderwijsbezoek 8.000 als aantal, het doel dat het aan ons gelieerde Fries Museum nastreeft. Het aantal van 3.000 komt overeen met het ambitieuze doel van de periode 2017-2020.

4.1 Prestatieverantwoording publieksactiviteiten

	Bezoekers totaal	Educatie
Prestatieafspraken bezoekerscijfers 2021-2024	160.000	12.000
2021	19.584	1.769
2022	36.329	3.876
2023	42.892	6.134
2024	55.628	2.031
Realisatie bezoekerscijfers 2021-2024 tot en met 2023	154.433	13.810

We zijn in de periode 2021-2024 uitgekomen op 154.433 bezoekers (97%), in 2024 op 55.628 (139%). In 2021 zijn de gevolgen van Corona zichtbaar in de bezoekersaantallen. In de jaren 2022-2024 zijn de bezoekersaantallen gemiddeld ruim boven het gestelde doel van 40.000 per jaar uitgekomen. Voor educatie geldt dat we voor de beleidsperiode 2021-2024 uitgekomen zijn op 115%. De prestatieafspraken zijn ruimschoots gehaald voor de periode 2021-2024.

Keramiekmuseum Prinsessehof heeft een succesvol jaar achter de rug. Meer dan 55.000 mensen bezochten het museum. PORSELEINKOORTS vertelde over de ontstaansgeschiedenis van Europees porselein en kreeg lovende recensies van de pers [4 sterren van NRC, Trouw en Volkskrant]. Ook bezoekers oordeelden enthousiast en gaven de tentoonstelling een 8,7. WU ZETIAN, over de eerste vrouwelijke keizer van China, bevat topstukken die China vrijwel nooit verlaten. De tentoonstelling werd door NRC beoordeeld met 5 sterren en door bezoekers met een 8,6. Binnen de vaste opstelling bieden we bezoekers meer context. Middels een 'menukaart' kan de bezoeker kiezen welke route zijn interesse heeft. QR-codes bij de vitrines leiden op een eenvoudige wijze naar een extra informatielaag. Inmiddels zijn de culinaire route en de koloniale route uitgewerkt en gelanceerd. We werken verder aan nieuwe routes, zoals een makersroute, met aandacht voor techniek en ambacht, een zintuigenroute waarbij de tastzin centraal staat en een duurzaamheidsroute die de aandacht vestigt op duurzaamheidsvraagstukken.

4.1.1 TENTOONSTELLINGEN

Van 2 maart tot en met 1 september 2024 presenteerde het Prinsessehof PORSELEINKOORTS, over de ontstaansgeschiedenis van Europees porselein. Het zinderende verhaal over twee rivaliserende vorstenhuizen leverde een tentoonstelling vol enorme porseleinen beesten, goud, zoete pastelkleuren, exuberante schilderijen en opengewerkte kunststukken. '...een feest van indrukwekkende bruiklenen', volgens De Volkskrant. 'Een spektakel van porselein, wild en vol als suikergoed', schreef Trouw. 'Met zoveel vakmanschap gemaakt, dat het je de adem beneemt', aldus NRC. Alle drie de kranten gaven vier sterren. Bezoekers waren eveneens enthousiast en gaven een 8,7. Het museum kreeg dit jaar beschikking over een ruimte op het station in Leeuwarden, waardoor er extra aandacht kon worden gegenereerd voor de tentoonstelling. De publieksliefeling PORSELEINKOORTS werd opgevolgd door de indrukwekkende tentoonstelling WU ZETIAN [26 oktober t/m 25 mei 2025], over de eerste vrouwelijke keizer van China. De expositie is uniek in Europa, er zijn topstukken van ongekennde kwaliteit te zien die China vrijwel nooit verlaten. De tentoonstelling kreeg maar liefst vijf sterren van NRC en bezoekers geven een 8,6.

Galerie Terra Delft ontving dit jaar de Van Achterberghprijs omdat zij met enorme passie en doorzettingsvermogen pleitbezorgers zijn voor de keramiek in Nederland. Van 17 augustus 2024 t/m 25 mei 2025 presenteert Keramiekmuseum Prinsessehof een selectie van tien werken uit de collectie van Terra Delft, en één

werk uit de collectie van het Prinsessehof. Van 30 november 2024 t/m 26 oktober 2025 onderzoekt het Prinsessehof de verwantschap en diversiteit tussen soorten en wezens. Of we nu mensen, dieren, planten of andere levensvormen zijn; wat verbindt ons? ORACLES FROM FAR & NEAR bevat (grote) keramische sculpturen en installaties, tekeningen en batiks van kunstenaars met een gedeelde interesse in verschillende levensvormen (zowel echt als denkbeeldig), evolutie en veerkracht. Al vijftig jaar wordt het Prinsessehof bijgestaan door een club trouwe keramiek liefhebbers Vrienden. De Vereniging van Vrienden van Keramiekmuseum Prinsessehof verzamelt toonaangevend hedendaags keramiek en geeft die in bruikleen aan het Prinsessehof. Ter gelegenheid van hun 50-jarig bestaan, en als dank voor hun steun, presenteert Keramiekmuseum Prinsessehof de jubileumtentoonstelling GOUDEN VRIENDEN [22 juni 2024 t/m eind 2025], met een selectie van meer dan 25 werken.

Daarnaast waren voor een deel van het jaar ook nog de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS #1 te zien en presentatie n.a.v. PORSELEINKOORTS en WU ZETIAN in het Frisius MC Leeuwarden.

4.1.2 SCHOOLEDUCATIE

De speciale onderwijsprogramma's konden ook dit jaar weer rekenen op veel enthousiasme. De aantallen waren met in totaal 2031 leerlingen en studenten weliswaar lager dan andere jaren, aangezien we bij uitzondering geen groepen ontvingen vanuit het Kunstmuseum van de gemeente Leeuwarden. De reden is dat zij in het voorgaande kalenderjaar al naar FEEST! waren geweest. De grootste groep kwam in 2024 vanuit het voortgezet onderwijs voor de tentoonstellingen SUSTAINABLE CERAMICS # 1 en PORSELEINKOORTS. Bij beide tentoonstelling vond een ontwerpwedstrijd plaats en werd leerlingenwerk gepresenteerd in onze speciale onderwijspresentatieruimte. De verschillende docentmiddagen voor het Voortgezet Onderwijs bij deze tentoonstellingen werden goed bezocht.

Creatief vakman-studenten van Firda maakten bij de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS # 1 keramische objecten waarin ze reflecteerden op duurzaamheid en keramiek. Fashion-studenten van het Alfa-college (Groningen) en Firda (Leeuwarden) ontwierpen bij de collectiepresentatie een rok en top. Beide opleidingen hebben we een podium geboden: een tijdelijke expositie voor de studenten van het Alfa-college en een modeshow op zaal voor de Firda-studenten. In de staart van het jaar ontvingen we de eerste onderwijsgroepen in de tentoonstelling WU ZETIAN. Een aantal proefgroepen van verschillende VO-scholen heeft ons weer geweldig geholpen om een aansprekend museumprogramma te ontwikkelen, zowel op zaal als het atelierprogramma dat tevens als gastlessenworkshop op school kan worden verzorgd. Kers op de taart van het museumprogramma is een handelsspel dat ontwikkeld werd door twee docent Beeldende Kunst en Vormgeving studenten en een student Communication & Multimedia Design van NHL Stenden tijdens hun stage. Door dit spel ervaren leerlingen aan den lijve wat de waarde van verschillende producten in de tijd van Wu Zetian was en slaan ze als echte handelaren hun slag in een onderlinge strijd om de grootste winst.

Het kleuterprogramma is voorbereid met leerkrachten en experts uit de Chinese gemeenschap en proefgedraaid in het najaar van 2024. In dit programma is – naast prinses Marijke die de kleuters ontvangt in haar paleis – ditmaal een bijzondere rol voor een zeer voorname gast: keizer Wu Zetian.

4.1.3 ACTIVITEITEN

Het Prinsessehof verwelkomde in 2024 een zeer divers publiek. Het museum verlaagde de drempels weer een beetje meer door de inzet van gebarentaalrondleidingen, gratis tekenen in de tuin, een kringloopwedstrijd en een kleicafé. Ook de Iftarmaaltijd tijdens de Ramadan werd drukbezocht. De activiteit trok een verrassend diverse doelgroep die elkaar na een dag lang vasten leerde kennen tijdens een participatief diner. Voor kinderen organiseerde het museum weer een uitverkochte Prinsen- en Prinsessendag. Honderden families genoten van voorstellingen, muziek, knutselworkshops en speciale tours door het paleis van Maria Louise. Een van de hoogtepunten was de koninklijke theatervoorstelling Koning & Koning, uitgevoerd door jeugdtheater Hofplein in de Koperen Tuin. Daarnaast boden we tal van gratis vakantie-activiteiten aan (kinderen hebben altijd gratis toegang). Op 30 juni vond in de tuin van het Prinsessehof de tweede Herdenking Slavernijverleden plaats, georganiseerd in samenwerking met Comité 30juni-1juli Fryslân. Met een speciaal programma werden de mensen

geëerd die streken voor vrijheid en herdenken we het pijnlijke koloniale verleden.

Bij PORSELEINKOORTS organiseerden we een breed scala aan activiteiten en programma's, zoals de feestelijke opening, verdiepende lezingen, creatieve workshops (alle uitverkocht) en interactieve rondleidingen voor speciale doelgroepen. Deze activiteiten waren gericht op het aantrekken van diverse doelgroepen, variërend van families met jonge kinderen tot porseleinliefhebbers en -experts. Het symposium bij Porseleinkoorts bood verdieping aan keramiekliefhebbers en -experts van over de hele wereld. Met een maximale capaciteit van 80 bezoekers, was het volledig uitverkocht.

Conservatoren Laura Smeets en Denise Campbell namen in de podcast/vodcast 'Porseleincast' luisteraars met veel enthousiasme mee in de fascinerende wereld van het Europees porselein. In vier afleveringen kwamen thema's aan bod zoals de ontdekking en verspreiding van het porseleinrecept, de rol van Augustus de Sterke en Madame de Pompadour, en de invloed van Meissen en Sèvres op de Europese porseleinhistorie. De serie Porseleincast is als vodcast blijvend te zien via YouTube en prinsessehof.nl en als podcast nog steeds te beluisteren op alle grote platforms, en biedt een mix van historische feiten, intrigerende verhalen en anekdotes uit de 18e eeuw. De podcast werd inmiddels meer dan 1.000 keer beluisterd.

Met het activiteitenprogramma bij Wu Zetian weet het museum naast de reguliere doelgroepen specifiek ook de Chinese gemeenschap aan te spreken en te betrekken, bijvoorbeeld door de inzet van de populaire rondleidingen in het Chinees. Naar schatting had 80% van de bezoekers van de gratis openingsdag een Chinese achtergrond. In de kerstvakantie konden families een gratis workshop 'bouw je eigen, herbruikbare raket' volgen. Met een lege petfles en een fietsventiel maakten ze hun eigen knaller, die maar liefst 100 keer opnieuw gebruikt kon worden. De workshop sloot aan bij de tentoonstelling WU ZETIAN, waar de deelnemers uit de kleuren, figuren en symbolen inspiratie konden halen. Voor kinderen is de tentoonstelling zelf op avontuurlijke wijze te bezoeken met het gratis museumspel De reis naar het paleis. Hierin ontdekken ze met een schatkaart in de hand het spannende verhaal van Wu Zetian..

4.1.4 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 het meegekregen hebben via radio of televisie. In onze campagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We verstuurden in 2024 23 persberichten die als altijd goed geopend werden. Onze uitgebreide lijst met perscontacten wordt hiervoor goed onderhouden. Er werden 400 artikelen geschreven over het museum (en daarmee ook over de stad) met een advertentiewaarde van zo'n 2 miljoen euro.

Met 28.960 bezoekers tijdens de looptijd van de tentoonstelling PORSELEINKOORTS werd de doelstelling van 25.000 bezoekers ruimschoots gehaald. Bovendien slaagden we erin ons publieksbereik te verbreden: 40% van de bezoekers was voor het eerst in het Keramiekmuseum Prinsessehof. Bezoekers kwamen uit heel Nederland, waarvan 78% speciaal voor de tentoonstelling naar Leeuwarden reisde (ruim 22.000 bezoekers). Zij gaven gemiddeld € 135 per persoon uit aan eten, drinken, winkelen, overnachten en andere activiteiten, wat zorgde voor een economische impuls van ruim drie miljoen euro. Eén op de vijf bezoekers bleef bovendien één of meerdere nachten, wat resulteerde in circa 7.000 overnachtingen in de regio. De tentoonstelling had een sterk digitaal en mediabereik. De landingspagina van de website werd 32.500 keer bezocht, en in totaal werden alle gerelateerde webpagina's meer dan 47.000 keer bekeken. De tentoonstelling verscheen in 81 artikelen, goed voor een geschatte advertentiewaarde van € 337.000.

De tentoonstelling WU ZETIAN werd uitgebreid en lovend besproken in o.a. NRC, Telegraaf en de Volkskrant. Ook kwam de tentoonstelling aan bod in de podcast RUBEN TIJL RUBEN en in NPO Opium, en werd de tentoonstelling getipt in de Margriet, de Kampioen en in Trouw. De bezoekersaantallen overtreffen de verwachtingen. Aangezien de tentoonstelling nog doorloopt tot in mei 2025, kunnen hier nog geen eindaantallen gegeven worden. Ook ORACLES FROM FAR AND NEAR werd als tip goed opgepakt en besproken in vakspecifieke bladen.

Michelin verraste het museum door toekenning van maar liefst 2 sterren in de categorie Travel & Culture, en dat betekent dat we behoren tot de absolute top van culturele bestemmingen. Een prachtige erkenning voor onze unieke collectie, bijzondere tentoonstellingen en plezierige bezoekerservaring.

4.1.5 MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS

Keramik is van alle tijden en van iedereen. De wereld van keramik gaat voortdurend over culturele uitwisseling, vroeger en nu. Met de tentoonstellingen, publieksactiviteiten en schoolprogramma's vertelt het museum bijzondere verhalen, vanuit andere culturen en andere tijden. Hiermee draagt het museum actief bij aan de culturele uitwisseling, debat en empathie, die essentiële voorwaarden zijn voor een gezonde democratische samenleving. Met de contextualiserende presentaties is het museum internationaal toonaangevend. Erkenning door de samenleving blijkt uit recensies, uit onze fondsenbijdragen, die voor maar liefst 70% worden gehonoreerd, uit de honderden leden van de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof en uit regelmatige schenkingen en legaten. We leren ook voortdurend bij, in 2024 via partnerschappen met een keur aan andere culturele en sociaal-maatschappelijke organisaties.

Via schoolbezoek komen alle kinderen in Leeuwarden, ongeacht hun culturele of sociaaleconomische achtergrond, tijdens hun schooljaren verschillende keren in het museum. Alle programma's worden samen met het onderwijs ontwikkeld en nemen alle kinderen en studenten serieus, waardoor ze zich aangesproken en betrokken voelen. Onderdeel daarvan is de aandacht die Keramikmuseum Prinsessehof besteedt aan de waardering van praktisch opgeleide studenten en makers. (Wij spreken dus niet van lager- en hoger opgeleiden.) Buiten schoolverband zijn we bewust gratis voor kinderen tot 18 jaar. We werken samen met Vluchtelingen Werk Leeuwarden en bieden diverse programma's aan voor mensen met een beperking. We gaan ook steeds meer naar zorginstellingen zelf toe, om mensen te betrekken die zelf niet meer naar het museum kunnen komen. Daarom hebben we ook een vaste vitrine in het Frisius MC Leeuwarden, waarvan de invulling steeds verwijst naar wat er in het museum te zien is.

Een nieuwe ontwikkeling die zich afgelopen jaren meer dan bewezen heeft, is het gebruik van actief betrokken klankbordgroepen bij de samenstelling van tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Voor de tentoonstelling WU ZETIAN is er intensief samengewerkt met de Chinese gemeenschap in Leeuwarden. De ervaringen die we eerder hebben opgedaan bij de tentoonstellingen KOREA [2021] en FEEST [2022] hebben zeker bijgedragen aan de succesvolle aanpak.

Het Prinsessehof werkt samen met partnerorganisatie Fries Museum, de gemeente Leeuwarden en andere culturele en maatschappelijke partners aan de gerichte inzet van kunst en cultuur in Leeuwarden Oost, een stadsdeel waar een groot deel van de bewoners in armoede leeft.

We worden ook steeds meer een actieve aanjager, een laboratorium en een etalage voor innovatie in keramik. We focussen in onze hedendaagse kunsttentoonstellingen op twee belangrijke thema's: op het presenteren van werken waarin urgente maatschappelijke thema's zichtbaar en voelbaar worden gemaakt, zoals diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, en van werken die aandacht besteden aan vragen over de milieu-impact van keramik en klimaatrechtvaardigheid. Het eerste kwam bijvoorbeeld tot uiting in de tentoonstelling ORACLES FROM FAR AND NEAR, waar werk van o.a. Heinze van Dijken (1987-2023) getoond werd. Van Dijken, een bevlogen multitalent geboren met het Downsyndroom, werkte ruim zeventien jaar bij kunstwerkplaats Daeldersplak. Daar bekwaamde hij zich in tekenen, schilderen en klei-sculpturen bouwen. Hoewel hij niet kon praten en schrijven, zag hij in letters magische tekens uit onbekende werelden. In zijn fantasievolle, vaak bonte werken, weerklinkt de liefde voor onder andere Mexicaanse kunst, René Magritte, sport en zijn familie. Het tweede thema staat centraal bij de tentoonstelling SUSTAINABLE CERAMICS # 1. Door materiaal opnieuw te gebruiken, werk te repareren en te reactiveren hebben de werken in deze expositie aanzienlijk minder negatieve impact op de planeet. In de tentoonstelling werden zowel conventionele als moderne methodes van duurzame keramikproductie onderzocht: van traditionele mozaïeken, bestaande uit scherven, tot baanbrekende vormen van biomineralisatie. Keramikmuseum Prinsessehof inspireerde met deze indrukwekkende en innovatieve werken bezoekers om ook zelf na te denken over reparatie en hergebruik in hun dagelijks leven. SUSTAINABLE CERAMICS # 1: RECYCLED, REPAIRED, REACTIVATED is de eerste tentoonstelling in de tentoonstellingsstrilogie over duurzaamheid. Onze samenwerking met het EKWC wordt ook komende jaren bestendig, rond onze gedeelde prioriteit, namelijk kunstenaars die zich bezighouden met thema's op het gebied van milieu of sociale rechtvaardigheid. Als organisatie zijn we maatschappelijk relevant voor veel vrijwilligers en stagiairs en bieden we met regelmaat werkervaringsplekken aan voor medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt.

4.1.6 ECONOMISCHE BETEKENIS

Het museum droeg niet alleen maatschappelijk en cultureel bij, maar kon ook economisch van betekenis zijn. Zo'n 55.000 bezoekers kwamen speciaal voor het museum naar Leeuwarden en gaven € 4.950.000 uit aan overnachten, winkelen, eten en drinken en andere activiteiten.

4.2 Prestatieverantwoording collectiebeheer

Kengetallen	PH
Museale objecten/ensembles	28.832
Totale collectie (benodigde standplaatsen)	42.496
Aantal onderdelen	57.340
Basisregistratiegraad (voldoet aan minimum niveau van 7 velden)	38,84%
Digitaliseringsgraad (op recordniveau)	96,19%
Collectie met beeld (collectieniveau)	98,29%
Uitstaande bruiklenen (totaal)	1.636
Aantal objecten (met contract per 2024)	97
Aantal verwervingen (objecten/ensembles) in jaar	16

4.2.1 COLLECTIEBELEID

Het Prinsessehof is het nationale keramiekmuseum van Nederland. Die positie is vooral te danken aan de wereldberoemde collectie Aziatische en Europese keramiek. We zijn een grenzeloos museum, met interculturaliteit als centraal thema, inclusief schurende aspecten zoals enerzijds de toe-eigening en de koloniale culturele biografie van de collectie en anderzijds de grondstoffen en energie nodig voor de productie. Daarmee is het ook bij uitstek een inclusief en duurzaam museum, dat culturele werelden met elkaar in contact brengt en verbindt en verleden, heden en toekomst van de discipline onderzoekt en bevraagt. Die verbinding maken we de komende jaren met de cultuurgemeenschappen in Nederland uit Zuidoost-Azië en het Midden-Oosten, waarvan wij erfgoed mogen beheren en met keramische vernieuwers.

Met de verschillende verschijningsvormen van keramiek, van grootschalig vrij artistiek werk tot praktische, maar vaak bijzonder ontworpen serieproducten, zijn wij een inspiratieplek. In een regio met een sterke, maar veelal kleinschalige maakeconomie koesteren we de waardering voor ambacht. Hiertoe presenteren we in samenwerking met het EKWC recente artistieke ontwikkelingen en werken we samen met toegepaste opleidingen, ook om het onderzoek naar een duurzamer productieproces te stimuleren. Met deze maatschappelijke betekenis draagt Keramiekmuseum Prinsessehof, het enige BIS-museum van Noord-Nederland, bij aan een aantal Sustainable Development Goals voor de brede welvaart van het Noorden.

Met betrekking tot het koloniale herkomstonderzoek, is het onderzoek naar de omvangrijke collectie (ca. 1800 objecten) non-keramische voorwerpen uit Indonesië gestart. Deze collectie staat al zo'n 20 jaar op de rol voor ontzaming, maar tot nog toe is hier geen actie op ondernomen. Omdat de interne expertise op dit vlak ontbreekt, is er voor de identificatie en duiding van de voorwerpen informatie ingewonnen bij externe experts. Daarbij heeft de eerste student van de nieuwe master Restitution Studies aan de UvA haar stageperiode bij het Prinsessehof ingevuld. Zij heeft het herkomstonderzoek naar 137 objecten inmiddels heeft afronden. Het onderzoek naar deze collectie zal ook in 2025 voortgezet worden en de Gemeente Leeuwarden is als eigenaar van het overgrote deel van deze collectie betrokken.

2023 was een transitiejaar. Het museum werd gevisiteerd, we troffen voorbereidingen voor herkomstonderzoek in een koloniale context en we brachten de mogelijkheden voor een nieuw collectiemanagement systeem in kaart. Dit kreeg in 2024 een vervolg en is ook verwerkt in het Activiteitenplan 2025-2028.

Voor de hedendaagse keramiek is in 2023 een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2024-2025. We zijn blij met de toegezegde bijdrage, ook al is die fors lager dan de eerdere toekenningen. We blijven met deze middelen kansen creëren voor kunstenaars en makers.

4.2.2 COLLECTIEVORMING

Op het gebied van verwervingen heeft het Prinsessehof een aantal belangrijke aankopen gedaan en schenkingen ontvangen waarmee het mogelijk is om nieuwe perspectieven toe te voegen aan de bestaande collectie. Zo is er een zeer uitgebreid 18de-eeuws dinerservies van Manufactuur Oud-Loosdrecht en Porcelainfabriek aan den Amstel gedoneerd. Ter verbreding van de collectie werden enkele essentiële aankopen gedaan, waaronder een 18de-eeuws snuifdoosje uit Saint-Cloud (als voorbeeld van vroeg Europees porselein), een 19de-eeuwse kop en schotel met een anti-slavernij voorstelling bestemd voor de Nederlandse markt en een 16de-eeuwse Chinese *kinrande* porseleinen stapeldoos, als illustratie van de vroege inter-Aziatische handel voordat de Europeanen in Azië ten tonele kwamen. De aankoop van de *kinrande* doos werd mogelijk gemaakt door het Mondriaan Fonds, Vrienden van het Prinsessehof en Club Céramique. Voor de hedendaagse keramiek is in 2023 een aanvraag ingediend bij het Mondriaan Fonds in de regeling Collectieprogramma's 2024-2025. We zijn blij met de toegezegde bijdrage, ook al is die fors lager dan de eerdere toekenningen. We blijven met deze middelen kansen creëren voor kunstenaars en makers. Op het gebied van hedendaagse keramiek konden we twee werken van Yoann Estevenin aan de collectie toevoegen en een werk van Michel Gouéry. In 2024 konden in totaal 16 verwervingen aan de collectie worden toegevoegd.

4.2.3 BEHOUD & BEHEER

In 2023 is het transitodepot in gebruik genomen. Museale voorwerpen kunnen er veilig worden opgeslagen in afwachting van gebruik of transport. De transportstromen van tentoonstellingsbouw en collectie zijn voortaan grotendeel fysiek gescheiden. Daarmee is een belangrijk risico voor de collectie opgelost. In 2024 is de integratie met het Fries Museum op het gebied van collectiebeheer versterkt.

Het museum heeft gedegen onderzoek gedaan naar de administratieve verschillen met de Gemeente Leeuwarden. Daardoor konden diverse administratieve onvolkomenheden worden opgelost en werd een 'schone lijst' basis voor een nieuwe overeenkomst voor ruim 12.000 (samengestelde) objecten.

4.2.4 COLLECTIEMOBILITEIT

Er zijn aan diverse instellingen objecten uitgeleend. De belangrijkste bruiklenen in 2024 zijn verstrekt aan: Williamstown Virginia [USA]; Verzetsmuseum Amsterdam; Coda Museum; Zwarte Tulp; Rembrandthuis; Kunstmuseum, Museum 8888. Het totaal aan uitstaande bruiklenen is 1.636.

4.2.5 KENNISMANAGEMENT

De ontsloten kennis in het collectieregistratiesysteem neemt structureel toe. De kennis die verstopt zat op fysieke inventariskaarten, wordt overgenomen en ontsloten in het digitale systeem. Hiermee gaan we in de komende jaren door. De kennis dus wordt betrouwbaar en doorzoekbaar.

Conservatoren en publiek beschikken dankzij deze ontwikkeling over meer informatie over de collectie van Keramiekmuseum Prinsessehof en van haar belangrijke partners (zoals de OKS).

Een laatste loot aan de boom van het kennismanagement wordt gevormd door de publicaties. Samen met de tentoonstelling is ook de publicatie van PORSELEINKOORTS, samengesteld in samenwerking met de collega's uit

Dresden en Sèvres, voorbereid en in 2024 gepubliceerd. Ter gelegenheid van de 50^{ste} verjaardag van de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof krijgen alle bestaande en nieuwe vrienden het boek cadeau. Ook bij de tentoonstelling WU ZETIAN is een publicatie verschenen.

4.3 Prestatieverantwoording algemeen beheer

4.3.1 EIGEN INKOMSTEN

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

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

De doelstelling voor eigen inkomsten in het Activiteitenplan 2021-2024 is meer dan 25%.

Het percentage eigen inkomsten in 2024 is 60% (2023: 40%). Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie (€ 1.394.175/2.335.886).

4.3.2 LIQUIDITEIT EN SOLVABILITEIT

De liquiditeit wordt gemeten aan de hand van de current ratio:

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

Ultimo 2024 bedraagt de liquiditeit 3,35 (2023: 2,56). Dit is als gezond te kwalificeren.

De solvabiliteit wordt berekend als

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

Einde 2024 bedraagt de solvabiliteit 80% (2023: 72%). Dit is als goed te kwalificeren.

4.4 Conclusie

De conclusie is dat het stichting Keramiekmuseum Prinsessehof over de beleidsperiode 2021-2024 alle prestatieafspraken gehaald.

5 BEGROTING 2025

BATEN	Boekjaar 2025
Eigen inkomsten	
1. Publieksinkomsten binnenland (2+3):	€ 436.041
2. <i>Kaartverkoop</i>	€ 280.041
3. <i>Overige publieksinkomsten</i>	€ 156.000
4. Publieksinkomsten buitenland	€ -
5. Totaal Publieksinkomsten (1+4)	€ 436.041
6. Sponsorinkomsten	€ -
7. Overige directe inkomsten	€ -
8. Directe inkomsten (6+7)	€ -
9. Indirecte inkomsten	€ 419.235
10. Bijdragen uit private middelen:	€ 205.000
11. Totaal eigen inkomsten (5+8+9+10)	€ 1.060.276
Subsidies	
12. Totaal structureel OCW (13+14+15+16):	€ 1.989.412
13. <i>Publieksactiviteiten</i>	€ 1.677.286
14. <i>Collectiebeheer</i>	€ 312.126
15. <i>Huisvesting</i>	€ -
16. <i>Niet zijnde publiek, collectiebeheer en huisvesting*</i>	€ -
16. Totaal structureel Provincie	€ -
17. Totaal structureel Gemeente	€ 362.900
18. Totaal structureel publieke subsidie overig	€ -
19. Totaal incidentele publieke subsidie	€ 37.000
20. Totaal subsidies (12+16+17+18+19)	€ 2.389.312
21. TOTALE BATEN (11+20)	€ 3.449.588
LASTEN	Boekjaar 2025
1 Publieksactiviteitenlasten (2+3):	€ 1.236.222
2. <i>Activiteitenlasten</i>	€ 727.750
3. <i>Personeelslasten</i>	€ 508.472
4. Huisvestingslasten (5+6+7+8):	€ 434.060
5. <i>Klein onderhoud</i>	€ 42.000
6. <i>Groot onderhoud</i>	€ -
7. <i>Voorziening onderhoud</i>	€ -
8. <i>Overige huisvestingskosten</i>	€ 392.060
9. Collectie-lasten (10+11+12):	€ 500.542
10. <i>Collectie-uitgaven</i>	€ 61.560
11. <i>Personeelslasten</i>	€ 338.982
12. <i>Collectieaankopen</i>	€ 100.000
13. Afschrijvingen	€ 145.000
14. Personeelslasten niet zijnde publiek en/of collectie	€ 847.454
15. Overige lasten	€ 301.310
16 Totale lasten (1+4+9+13+14+15)	€ 3.464.588
RESULTAAT	€ -15.000
1 Saldo rentebaten / -lasten	€ 5.000
2 Mutaties Aankoopfonds	€ -
3 Mutaties algemene reserve, bestemmingsreserve en/of -fonds**	€ 10.000

6 TOELICHTING EIGEN VERMOGEN

Het resultaat boekjaar 2024 is € 28.688 negatief. Dit bedrag wordt als volgt bestemd:

	Totaalbedrag 31.12.2023	Resultaat 2024	Totaalbedrag 31.12.2024
	€	€	€
Algemene Reserve	618.550	0	618.550
Bestemmingsreserves	691.696	-28.688	663.008
	<u>1.310.246</u>	<u>-28.688</u>	<u>1.281.558</u>

Specificatie bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve Transitodepot	80.000	-10.000	70.000
Bestemmingsreserve Publicaties	50.000	-25.000	25.000
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	275.000	-25.000	250.000
Bestemmingsreserve Collectievorming	50.000	0	50.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	211.696	-18.688	193.008
Bestemmingsreserve Human Resources	25.000	-25.000	0
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	0	75.000	75.000
	<u>691.696</u>	<u>-28.688</u>	<u>663.008</u>

7 JAARREKENING 2024

7.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

Model I

	31.12.2024		31.12.2023	
	€	€	€	€
7.1.1 ACTIVA				
Vaste activa				
I. Immateriële vaste activa	0		0	
II. Materiële vaste activa	565.001		519.015	
III. Financiële vaste activa	0		0	
Totale vaste activa		565.001		519.015
Vlottende activa				
IV. Voorraden	50.158		36.403	
V. Vorderingen	507.651		371.532	
VI. Effecten	0		0	
VII. Liquide middelen	485.389		914.407	
Totale vlottende activa		1.043.198		1.322.342
TOTALE ACTIVA		1.608.199		1.841.357

		31.12.2024		31.12.2023
	€	€	€	€
7.1.2 PASSIVA				
Eigen vermogen				
I. Algemene Reserve	618.550		618.550	
II. Bestemmingsreserves	663.008		691.696	
III. Bestemmingsfondsen	0		0	
Totale eigen vermogen		1.281.558		1.310.246
VI Aankoopfonds	0		0	
Voorzieningen				
VII Onderhoud gebouwen/installaties	0		0	
VIII Overige voorzieningen	14.936		13.825	
Totale Voorzieningen		14.936		13.825
Langlopende Schulden > 1 jaar				
IX Langlopende schulden	0		0	
Totale Langlopende Schulden > 1 jaar		0		0
Kortlopende schulden < 1 jaar				
X Kortlopende schulden	311.705		517.286	
Totale kortlopende schulden < 1 jaar		311.705		517.286
TOTALE PASSIVA		1.608.199		1.841.357

7.2 Categoriele exploitatierekening 2024

Model IIb		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
		€	€	€
B A T E N				
<u>Eigen inkomsten</u>				
1.	Publieksinkomsten binnenland (2+3)	734.974	791.900	350.567
2.	Kaartverkoop	534.541	620.900	210.579
3.	Overige publieksinkomsten	200.432	171.000	139.988
4.	Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
5.	Totaal Publieksinkomsten (1+4)	734.974	791.900	350.567
6.	Sponsorinkomsten	0	0	0
7.	Vergoeding coproducent	0	0	0
8.	Overige directe inkomsten	40	0	40
9.	Totaal overige directe inkomsten (6+7+8)	40	0	40
10.	Totaal directe inkomsten (5+9)	735.014	791.900	350.607
11.	Indirecte inkomsten	359.992	421.860	380.933
12.	Private middelen - particulieren incl. Vrienden	113.508	0	15.140
13.	Private middelen - bedrijven	0	0	0
14.	Private middelen - private fondsen	138.931	757.000	84.400
15.	Private middelen - goede doelenloterijen	46.731	0	29.495
16.	Totaal bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)	299.170	757.000	129.035
17.	Totaal eigen inkomsten (10+11+16)	1.394.175	1.970.760	860.576
18.	Baten in natura	0	0	0
<u>Subsidies</u>				
19.	Totaal structureel OCW (20+21+22+23)	1.989.412	1.886.674	1.844.224
20.	OCW: Publieksactiviteiten	1.677.286	1.590.667	1.590.667
21.	OCW: Huisvesting	0	0	0
22.	OCW: Collectiebeheer	312.126	296.007	253.557
23.	OCW: Niet zijnde publiek, collectie, huisvesting	0	0	0
24.	OCW: Kaderregeling expl subs onderz wetensch.	0	0	0
25.	Totaal structureel Provincie	0	0	0

26. Totaal structureel Gemeente	346.474	328.100	328.100
27. Totaal structurele publieke subs. overig	0	0	0
28. Totale structurele subsidies (19+25+26+27)	2.335.886	2.214.774	2.172.324
29. Incidentele publieke subsidies	403.613	37.000	232.822
30. Totaal subsidies (28+29)	2.739.499	2.251.774	2.405.146
TOTALE BATEN (17+18+30)	4.133.674	4.222.534	3.265.722

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
LASTEN	€	€	€
1. Personeelslasten	1.765.720	1.905.175	1.690.733
2. Huisvestingslasten	506.656	432.000	613.456
3. Afschrijvingen	127.284	145.000	110.184
4. Aankopen	254.244	87.000	101.706
5. Overige lasten	1.520.512	1.849.439	747.374
TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)	4.174.415	4.418.614	3.263.454
6. Saldo uit gewone bedr.voering	-40.741	-196.080	2.268
7. Saldo rentebaten / -lasten	12.053	0	6.864
8. Mutaties Aankoopfonds	0	0	0
9. Vennootschapsbelasting	0	0	0
EXPLOITATIERESULTAAT	-28.688	-196.080	9.132

PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS	Huidig boekjaar		Begroting		Vorig boekjaar	
<i>Specificatie personeelslasten</i>	€	fte	€	fte	€	fte
1. Waarvan vast contract	774.061	12,00	838.277	17,52	780.775	11,11
2. Waarvan tijdelijke contract	0	0	0	0	0	0
3. Waarvan inhuur	991.659	x	1.066.898	x	909.958	x
4. Personeelslasten totaal (1+2+3)	1.765.720	12,00	1.905.175	17,52	1.690.733	11,11
<i>Vrijwilligers</i>		aantal		aantal		aantal
5. Vrijwilligers fte		2,4		6,67		2,5
6. Vrijwilligers personen		57		80		61

Dit overzicht geeft enkel de personeelsleden weer met een arbeidsovereenkomst met de stichting Keramiekmuseum Princessehof, niet de wederzijdse detachering met stichting Fries Museum.

7.3 Categorieale en functionele exploitatierekening 2024

Categorieale en Functionele Exploitatierekening Princessehof 2024

Model IIc

FUNCTIONEEL → CATEGORIAAL ↓	Totaal	Publieks- activiteiten	Collectie- beheer	Algemeen beheer
BATEN				
Eigen inkomsten				
1.Publieksinkomsten binnenland	734.974			
2.Kaartverkoop	534.541	444.541		90.000
3.Overige publieksinkomsten	200.432	200.432		
4.Publieksinkomsten buitenland				
5.Totaal Publieksinkomsten	734.974			
6.Sponsorinkomsten				
7.Vergoeding coproducent				
8.Overige directe inkomsten	40	40		
9.Totaal overige directe inkomsten	40			
10.Totaal directe inkomsten	735.014			
11.Indirecte inkomsten	359.992	232.337	84.318	43.336
12.Private middelen - particulieren incl. Vrienden	113.508	9.000	104.508	
13.Private middelen - bedrijven				
14.Private middelen - private fondsen	138.931	138.931		
15.Private middelen - goede doelenloterijen	46.731	46.731		
16.Totaal bijdragen uit private middelen	299.170			
17.Totaal eigen inkomsten	1.394.175			
18.Baten in natura				
Subsidies				
19.Totaal structureel OCW	1.989.412			
20.OCW: Reg. spec. cult. bereik (publ. act.)	1.677.286	852.286		825.000
21.OCW: Erfgoed onderdeel huisvesting				
22.OCW: Erfgoed onderdeel collectiebeheer	312.126		312.126	
23.OCW: Kaderreg. Expl. ond. en wetenschap				
24.Totaal structureel Provincie				
25.Totaal structureel Gemeente	346.474			346.474
26.Totaal structurele publieke subs. overig				
27.Totale structurele subsidies	2.335.886			
28.Incidentele publieke subsidies	403.613	303.913	99.700	
29.Totaal subsidies	2.739.499			
TOTALE BATEN	4.133.674	2.228.211	600.652	1.304.810
FUNCTIONEEL → CATEGORIAAL ↓	Totaal	Publieks- activiteiten	Collectie- beheer	Algemeen beheer

LASTEN				
1.Personeelslasten	1.765.720	1.046.606	333.135	385.979
2.Huisvestingslasten	506.656			506.656
3.Afschrijvingen	127.284			127.284
4.Aankopen	254.244		254.244	
5.Overige lasten	1.520.512	1.177.306	42.445	300.762
TOTALE LASTEN	4.174.415	2.223.912	629.823	1.320.680
6.Saldo uit gewone bedr.voering	-40.741	4.300	-29.171	-15.870
7.Saldo rentebaten / -lasten	12.053			12.053
8.Mutaties Aankoopfonds	0			
EXPLOITATIERESULTAAT	-28.688	4.300	-29.171	-3.817

7.3.1 TOELICHTING OP DE GEHANTEERDE VERDEELSLEUTELS

De subsidieregeling vanuit de Erfgoedwet (OCW) kent drie functies:

- Publieksactiviteiten
- Collectiebeheer
- Algemeen beheer

Baten en lasten worden als volgt aan de functies toegerekend:

- De baten en lasten worden toegerekend aan de museale functies (Publieksactiviteiten of Collectiebeheer) indien dit op objectieve gronden mogelijk is. Indien dit niet mogelijk is, worden de baten en lasten verantwoord onder Algemeen Beheer. Bij de toerekening aan de museale functies wordt een consistente gedragslijn over de jaren heen gehanteerd.
- De personeelslasten worden toegerekend op basis van de functiebeschrijvingen van de medewerkers en de daarbij behorende door de directie vastgestelde gewenste inzet per museale functie.
- De publieksactiviteitsubsidie wordt toegerekend deels aan Algemeen Beheer, deels aan Collectiebeheer en deels aan Publieksactiviteiten. Uitgangspunt hierbij is dat de kosten voor Algemeen Beheer volledig worden gedekt uit deze subsidie voor zover niet gedekt door de subsidie van de gemeente Leeuwarden, dat de kosten voor Collectiebeheer worden gedekt uit deze subsidie voor zover de kosten niet worden gedekt uit de Erfgoedwetsubsidie voor het beheer van museale cultuurgoederen.
- De subsidie OCW – Erfgoedwetsubsidie voor het beheer van museale cultuurgoederen – wordt volledig toegerekend aan Collectiebeheer.

7.4 Kasstroomoverzicht

	2024	2023
	€	€
7.4.1 I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Exploitatieresultaat	-28.688	9.132
Aanpassen voor:		
Afschrijving materiële vaste activa	127.284	110.184
Mutatie bestemmingsfonds OCW	0	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	1.111	- 1.594
<i>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>99.707</i>	<i>117.722</i>
Mutatie in voorraden	-13.756	5.172
Mutatie vorderingen	-136.119	- 85.649
Mutatie kortlopende schulden	-205.581	- 45.750
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	-255.749	- 8.505
7.4.2 II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in materiële vaste activa	-173.269	- 155.531
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-173.269	- 155.531
7.4.3 III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie egalisatierekening investeringsbijdragen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
7.4.4 MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN (I + II + III)	-429.018	- 164.036
Liquide middelen einde boekjaar	485.389	914.407
Liquide middelen begin boekjaar	914.407	1.078.443
Mutatie liquide middelen	-429.018	- 164.036

7.5 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

7.5.1 ALGEMEEN

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het Handboek Verantwoording Instellingen Erfgoedwetsubsidie 2021-2024 waarin de uitgangspunten van Richtlijnen 640 zijn verwerkt. Het boekjaar van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof is gelijk aan het kalenderjaar.

7.5.2 MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie is niet gewaardeerd.

7.5.3 ACTIVA

7.5.3.1 Materiële vaste activa

- Er wordt afgeschreven op basis van de volgende grondslagen:
- Op gebouwen en terreinen wordt niet afgeschreven omdat deze niet geactiveerd worden.
- Duurzame goederen die aangeschaft worden naar aanleiding van een investeringsbesluit dat in totaal minimaal € 2.500 bedraagt, worden geactiveerd. Bedragen lager dan € 2.500 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	10/15 jaar	10/6,67%
Presentatiemiddelen	10 jaar	10%
Installaties	10 jaar	10%
Vaste inrichting	10 jaar	10%
Museale collectie	variabel	variabel

7.5.3.2 Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen nominale waarde.

7.5.3.3 Voorraden

De eindvoorraad nog te verkopen museumkaarten en de voorraden in de museumwinkel worden op de balans opgenomen tegen de inkoopprijs.

7.5.3.4 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.

7.5.3.5 Liquide middelen

De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

7.5.4 PASSIVA

7.5.4.1 Eigen vermogen

Er is geen specifieke grondslag voor het eigen vermogen.

7.5.4.2 Voorzieningen

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde. De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

7.5.4.3 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.

7.5.4.4 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.

7.5.4.5 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.

7.5.5 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.

7.5.6 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 instrumenten.

7.5.7 KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten van de winst-en-verliesrekening 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.

7.5.8 EIGEN INKOMSTENPERCENTAGE

Het eigen inkomstenpercentage is de verhouding tussen de eigen inkomsten en de structurele subsidie. Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

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

Structurele subsidies kunnen afkomstig zijn van het Ministerie van OCW en ander ministeries, provincies, gemeenten en ander overheden. Het gaat niet om het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten.

7.5.9 PRESTATIES: ACTIVITEITEN EN BEREIK

7.5.9.1 Officieel bezoek

De bezoekcijfers, inclusief die voor tentoonstellingen en onderwijs, zijn gebaseerd op de registratie bij binnenkomst in de kassa. Van bezoekers met een museumkaart wordt de kaart gescand in de kassa. Tegelijkertijd wordt dit automatisch geregistreerd bij Stichting Museumkaart. Bij openingen van tentoonstellingen wordt een teller gebruikt voor het registreren van de bezoekers en de verwerking in de kassa.

7.5.9.2 Websitebezoek

Websitebezoek wordt via een analysetool van de website van het museum opgevraagd. Dit betreft zowel het aantal bezoeken als het aantal unieke bezoekers.

7.5.9.3 Tentoonstellingen

Dit is het aantal gerealiseerde tentoonstellingen van het museum in het boekjaar.

7.5.9.4 Schoolgebonden en openbare activiteiten

In het boekingsprogramma van het museum worden zowel de activiteiten voor de individuele bezoeker vastgelegd als de schoolgebonden activiteiten. Daarbij wordt voor groepen soms een schatting gemaakt (bijvoorbeeld bij rondleidingen) van de gemiddelde groepsgrootte. Deze schatting is gebaseerd op ervaringscijfers. Voor de instaprondleidingen en de rondleidingen van de maand wordt het aantal deelnemers bij de start van de rondleiding geteld en verwerkt in de kassa.

7.5.9.5 Stelselwijziging

Er hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Voor de verantwoording wordt het Handboek instellingen Erfgoedwetsubsidies 2021-2024 gebruikt waarin de verantwoordingsvoorschriften in de Regeling op het specifiek cultuurbeleid en de Regeling beheer rijkscollectie en subsidiering museale instellingen nader wordt uitgewerkt.

7.5.9.6 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.

7.5.9.7 Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld op basis van de veronderstelling van continuïteit. Het bestuur van de stichting Keramiekmuseum Princessehof heeft op basis van de uitkomsten van 2024, de vermogenspositie en de begroting voor 2025 met inbegrip van de meerjarig toegekende subsidies op basis van de in de Erfgoedwet verankerde taak geen reden om te veronderstellen dat de continuïteit in het geding is. Indien er aanleiding toe is, zal actie worden ondernomen om de continuïteit te waarborgen.

7.5.9.8 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.

7.5.9.9 Overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling kan aantonen aan de voorwaarden te hebben voldaan.

7.6 Toelichting op de balans per 31 december 2024

7.6.1 ACTIVA

II Materiële vaste activa

Het verloop van deze post in 2023 is als volgt:

	Gebouwen & terreinen	Inventaris & ICT	Beveiligings- installaties	Totaal
	€	€	€	€
Aanschafwaarde				
Aanschafwaarde per 31.12.2023	999.246	190.288	56.864	1.246.398
Desinvestering 2024	0	0	0	0
Investerings 2024	150.070	20.449	2.751	173.270
Aanschafwaarde per 31.12.2024	1.149.316	210.737	59.615	1.419.668
Afschrijvingen				
Afschrijvingen t/m 31.12.2023	515.656	157.339	54.388	727.383
Afschrijving desinvestering 2024	0	0	0	0
Afschrijvingen 2024	114.411	12.598	275	127.284
Afschrijvingen t/m 31.12.2024	630.067	169.937	54.663	854.667
Boekwaarden				
Boekwaarde per 31.12.2023	483.590	32.949	2.476	519.015
Boekwaarde per 31.12.2024	519.249	40.800	4.952	565.001

IV Voorraden

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Per 31 december 2024 zijn onderstaande voorraden opgenomen tegen inkoopprijs:		
Museumwinkel	49.660	34.735
Museumkaarten	498	1.668
Totale voorraden	50.158	36.403

V Vorderingen

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Vordering op verbonden partijen: stichting Fries Museum	16.021	0
Debiteuren	17.366	19.869
<i>Overige vorderingen</i>		
Belastingdienst: BTW	176.468	123.391
Bijdragen tentoonstellingen/projecten	193.633	85.500
Rente spaarrekeningen	12.053	0
Stichting Museumkaart	57.700	19.360
Mondriaan Fonds aankopen	0	7.827
Mondriaan Fonds collectie	0	45.600
Diversen	9.910	33.373
Vooruitbetaalde posten – verzekeringen / ICT / Abonnement / divers	24.500	36.612
Totaal vorderingen	507.651	371.532

VII Liquide middelen

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Kas	18.031	20.749
Kas entreebalie, theesalon en museumwinkel	1.437	1.437
Rabobank, Rekening courant	209.057	292.221
Rabobank, Doelreserveren	256.864	600.000
Totaal liquide middelen	485.389	914.407

7.6.2 PASSIVA

Eigen vermogen

	Totaalbedrag 31.12.2023	Resultaat 2024	Totaalbedrag 31.12.2024
	€	€	€
Algemene Reserve	618.550	0	618.550
Bestemmingsreserves	691.696	-28.688	663.008
Totaal eigen vermogen	1.310.246	-28.688	1.281.558

Specificatie bestemmingsreserves:

	Stand 31.12.2023	Resultaat bestemming	Stand 31.12.2024
	€	€	€
Bestemmingsreserve Transitodepot	80.000	-10.000	70.000
Bestemmingsreserve Publicaties	50.000	-25.000	25.000
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	275.000	-25.000	250.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	211.696	-18.688	193.008
Bestemmingsreserve Human Resources	25.000	-25.000	0
Bestemmingsreserve Collectievorming	50.000	0	50.000
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	0	75.000	75.000
Totaal bestemmingsreserves	691.696	-28.688	663.008

VIII Overige voorzieningen

Voorziening jubilea

Saldo per 1 januari 2024	13.825
Mutatie 2024	1.111
Saldo per 31 december 2024	14.936

X Kortlopende schulden < 1 jaar

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Crediteuren, verbonden partijen	107.879	165.891
Belastingen, premies sociale verzekeringen	5.420	0
Pensioenen	9.093	8.441
Reservering vakantiegeld	35.730	33.087
Reservering verlofstrentanten	17.567	16.059
Overig	54	0
Subtotaal	175.743	223.478

	31.12.2024	31.12.2023
	€	€
Overige schulden		
Nog te betalen: accountantskosten	9.500	13.350
Nog te betalen: huisvestingskosten	6.063	17.734
Nog te betalen: beveiligingskosten	0	8.223
Nog te betalen: aankopen	0	9.189
Nog te betalen: diverse kosten	0	310
Subtotaal	15.563	48.806
Overlopende passiva		
Vooruit ontvangen bedragen subsidies tentoonstellingen/aankopen/projecten	20.360	34.000
Nog te betalen bedragen: kosten tentoonstellingen/projecten	18.139	46.187
Vooruit ontvangen bedragen: Club Céramique	81.900	100.100
Vooruit ontvangen overig	0	64.715
Subtotaal	120.399	245.002
Totaal kortlopende schulden	311.705	563.036

7.6.3 PENSIOENREGELING

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

Op 31 december 2024 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds 111,9%.

7.6.4 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 2024 € 233.000.

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 commissarissen of raad van toezicht).

7.6.4.1 Raad van toezicht

Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder:

De heer drs. H.H. Apotheker (voorzitter)
Mevrouw J.D. Hiddema
Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen
Mevrouw drs. S.J. Laverman
De heer drs T. Vermeulen, [secretaris]
De heer drs. A.B. de Jong [aangetreden juli 2024]
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA, [vice voorzitter]
De heer Ing. J.W.G. Vernooij [afgetreden juli 2024]

7.6.4.2 Bestuur

Er is sprake van een gezamenlijke bedrijfsvoering voor stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Prinsessehof. De directeur-bestuurder staat voor 1,00 fte op de loonlijst van stichting Fries Museum maar werkt voor beide stichtingen: 0,65 fte voor het Fries Museum en 0,35 fte voor Keramiekmuseum Prinsessehof.

2024

Naam	K.J.R. Callens
Functie	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	01-01-2024 tot en met 31-12-2024
Omvang dienstverband	0,35 fte (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Dienstbetrekking	Ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen 0,35 fte	€ 58.959 (1 fte: € 168.454)
Beloningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,35 fte	€ 8.230 (1 fte: € 23.515)
Beloning WNT totaal o.b.v. 0,35 fte	€ 67.189
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,35 fte	€ 81.550
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	niet van toepassing
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 191.969
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 1 fte	€ 233.000
Overschrijding WNT norm	niet van toepassing
Motivering	niet van toepassing

2023

Naam	K.J.R. Callens
Functie	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	01-01-2023 tot en met 31-12-2023
Omvang dienstverband	0,32 fte (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Dienstbetrekking	Ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen 0,32 fte	€ 52.448 (1 fte: € 163.900)
Beloningen betaalbaar op termijn o.b.v. 0,32 fte	€ 7.267 (1 fte: € 22.709)
Bezoldiging WNT totaal o.b.v. 0,32 fte	€ 59.715
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,32 fte	€ 71.360
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	niet van toepassing
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

Nevenactiviteiten

Voor een overzicht van nevenactiviteiten van leden van de raad van toezicht en het bestuur wordt verwezen naar bijlage 9.1.

7.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Het museum heeft een huurovereenkomst met de Gemeente Leeuwarden voor de panden Grote Kerkstraat 9, 11, 13 en 15. Het huurbedrag in 2024 bedroeg € 195.394

De huur wordt jaarlijks geïndexeerd. De looptijd van de overeenkomst bedraagt 1 jaar en wordt automatisch verlengd met 1 jaar en zo steeds verder, tenzij de huurovereenkomst 6 maanden voor het verstrijken van de lopende periode door een van de partijen wordt opgezegd.

Met ingang van 1 augustus 2012 huurt het museum werkplekken voor medewerkers in het Fries Museum. Het huurbedrag in 2024 bedroeg € 35.000.

De museale collectie is noch gewaardeerd noch op de balans opgenomen.

7.8 Toelichting op de exploitatierekening

7.8.1 TOELICHTING OP DE BATEN

1.5. Publieksinkomsten

In totaal bezochten 55.628 bezoekers het museum. Begroot werd een bezoekersaantal van 40.000. Het aandeel museumkaarthouders en bezoekers met een kaart van de vriendenloterij is groter geworden t.o.v. de voorgaande jaren. Het aandeel vol betalende bezoeker daalt. Het gevolg is dat de opbrengst per bezoeker terugloopt.

Eigen inkomstenpercentage

Het percentage eigen inkomsten in 2024 is 60% (2023: 40%). Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie (€ 1.394.175/€ 2.335.886).

11. Indirecte inkomsten – specificatie

	€
Doorberekening kosten medewerkers	356.298
Overige	3.694
Totaal indirecte inkomsten	359.992

De integratie van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof en stichting Fries Museum betekent onder andere dat medewerkers in dienst van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof werkzaamheden verrichten voor en in het Fries Museum. De inzet van de medewerkers wordt doorberekend aan de stichting Fries Museum.

14. Private middelen – private fondsen

Het betreft hier subsidietoekenningen voor tentoonstellingsprojecten en aankopen. De volgende partijen hebben bijgedragen aan de realisatie van een tentoonstelling of van een project.

	€
Turing Foundation	24.000
Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis	5.000
Stichting van Achterbergh Domhof	15.000
	5.000
Leeuwarder Ondernemersfonds	7.339
	2.000
Ottema Kingma Stichting	3.800
	10.000
	9.174
Boelstra-Olivier Stichting	2.500
Stichting Het Sint Anthony Gasthuis	5.000
Het Cultuurfonds	5.618
	25.000
FB Oranjewoud	7.500

Gravin van Bylandt Stichting	2.500
	2.500
Keramiekstichting Smeele Van Der Meulen	2.000
De Gijselaar Hintzenfonds	1.500
	1.500
Hendrik Muller Fonds	2.000
	138.931

25. Subsidie gemeente

De Gemeente Leeuwarden heeft voor het jaar 2024 een subsidie beschikbaar gesteld van € 346.474

28. Incidentele publieke subsidies

	€
Mondriaan Fonds: aankopen	99.700
Mondriaan Fonds: tentoonstelling	47.000
Provincie Fryslân Wu Zetian	187.433
Gemeente Leeuwarden Wu Zetian	67.500
Overig	1.980
Totaal incidentele publieke subsidies	403.613

Keramiekmuseum Prinsessehof en zijn tentoonstellingen werden dit jaar mede mogelijk gemaakt door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Gemeente Leeuwarden, Provincie Fryslân, Mondriaan Fonds, Stichting Van Achterbergh Domhof, Vereniging van Vrienden Keramiekmuseum Prinsessehof, Turing Foundation, St. Anthony Gasthuis, Ottema-Kingma Stichting, Cultuurfonds, M.A.O. C. Gravin van Bijlandt Stichting, Club Céramique, Het Nieuwe Stads Weeshuis, Stichting Ritske Boelema Gasthuis, Leeuwarder Ondernemers Fonds, Keramiekstichting Smeele van der Meulen, Stichting Zabawas, Boelstra-Olivier Stichting, Herbert Duintjer Fonds, Blockbuster Fonds, FB Oranjewoud, Hendrik Muller Fonds, De Gijselaar-Hintzenfonds.

7.8.2 TOELICHTING OP DE LASTEN

1. Personeelslasten

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Vershil
	€	€	€
Salariskosten	1.765.720	1.905.175	-139.455
Specificatie salariskosten			
Salarissen	774.061		
Inhuur	991.659		
Totaal	1.765.720		
Specificatie salarissen			
Salarissen	598.574		
Sociale lasten	99.607		
Pensioenpremie	75.880		
	774.061		

Het aantal fte's van medewerkers op de loonlijst van stichting Keramiekmuseum Princessehof per 31 december 2024 is 12,00 (31 december 2023: 11,11). Onder inhuur is tevens de inhuur van medewerkers van het Fries Museum verantwoord. Een groot deel van de medewerkers van het Fries Museum en het Keramiekmuseum Princessehof werken voor beide organisatie. Onderling worden de personeelskosten met elkaar verrekend volgens een vastgesteld verdeelpercentage.

2. Huisvestingslasten

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Vershil
	€	€	€
Huisvestingslasten	506.656	432.000	74.656
Specificatie			
Energie en water	109.694		
Huur depot	27.728		
Beveiliging	39.539		
Huur	199.977		
Schoonmaak	54.617		
Belastingen	17.553		
Verzekeringen	2.940		
Onderhoud	54.608		
Totaal	506.656		

3. Afschrijvingen

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Vershil
	€	€	€
Afschrijvingskosten	127.284	145.000	-17.716

De afschrijvingen vallen lager uit doordat een aantal investeringen zijn uitgesteld.

4. Aankopen

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Vershil
	€	€	€
Historische + Moderne & Hedendaagse Keramiek	254.244	87.000	167.244

In 2024 is een aankoop gedaan van € 170.000 (Kirande Box). Hiervoor zijn bijdragen ontvangen van het Mondriaan Fonds (€ 68.000), Vereniging Vrienden van het Prinsessehof (€ 68.000) en van Club Ceramique (€ 34.000)

5. Overige lasten

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Vershil
	€	€	€
Overige lasten	1.508.017	1.849.439	-341.422

Specificatie overige lasten

Projecten	1.051.987
Educatie	43.383
Publiciteit	65.874
Collectie/collectieprojecten	40.687
Personeel divers	37.992
Organisatie/kantoor	117.302
Inkopen	117.528
Representatie	16.944
Verzekeringen	17.820

Totaal overige lasten	1.509.517
------------------------------	------------------

	Realisatie 2024
	€
Specificatie projecten	
Jubileumtentoonstelling Vrienden Princessehof	8.539
Tentoonstelling ORACLES	30.000
Tentoonstelling WU ZETIAN	520.540
Tentoonstelling PORSELEINKOORTS	482.014
Tentoonstellingen algemeen	5.764
Onderhoud lopende tentoonstellingen	1.010
Vorbereidingskosten tentoonstellingen	5.470
Publicaties	16.576
Overige projecten	-17.926
Totaal projecten	1.051.987

7.8.3 TOELICHTING SALDO RENTEBATEN EN -LASTEN

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
	€	€
Totaal saldo rentebaten en -lasten	12.053	6.864

Het betreft rente op de spaarrekening.

7.9 Prestatieverantwoording

Model III - Activiteiten & bereik: Musea	2024 Huidig boekjaar		2024 Activiteiten- plan		2023 Vorig boekjaar	
	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek
TENTOONSTELLINGEN						
1.Tijdelijke tentoonstellingen	4		7		7	
Totaal bezoeken (2+3+4+5)		55.628		40.000		42.892
2.Reguliere bezoeken		53.597		37.000		36.758
3.Bezoeken PO		106		2.100		3.319
4.Bezoeken VO		989		750		1.645
5.Bezoeken MBO / HO		936		150		1.170
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		16.002		13.333		16.234 ^o
7. Betaalde bezoeken		39.626		26.667		26.658
Overige bezoeken:						
8. Bezoeken website totaal		212.524		130.000		125.000
9. Aantal unieke bezoekers website		149.264		100.000		91.000
OVERIGE ACTIVITEITEN						
10. Schoolgebonden activiteiten	100	2.031	128	3.000	303	6.134
11. - waarvan PO		106			150	3.319
12. - waarvan VO		989			63	1.645
13. - waarvan MBO / HO		936			90	1.170
14. Openbare activiteiten	141	5921	70	2.850	93	1.742
15. Totaal overige activiteiten (10+14)	241	7.952	198	5.850	396	7.876

^o Gratis bezoeken bestaat voor een groot deel uit kinderen tot 18 jaar. Het is een bewuste maatschappelijke keuze van Keramiekmuseum Prinsessehof om kinderen tot 18 jaar gratis toegang te verlenen.

* Door een vergissing staat in het oorspronkelijke Activiteitenplan 2021-2024 bij onderwijsbezoek 8.000 als aantal, het doel dat het aan ons gelieerde Fries Museum nastreeft. Het aantal van 3.000 komt overeen met het ambitieuze doel van de periode 2017-2020.

7.9.1 TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

7.9.1.1 Activiteiten

Een deel van de activiteiten wordt opgenomen op basis van een schatting. Dit geldt voor de volgende categorieën:

- Instaprondleidingen: 6-12 personen per rondleiding, 10 gemiddeld x aantal rondleidingen
- Speurtochten (familiespoor): aantal kinderen/jeugd/familie: alle kinderen krijgen speurtocht mee.
- Aantal schoolgebonden activiteiten: op basis van gemiddelde 2018-2021.

7.9.1.2 Bezoekerscijfers totaal en educatie

De bezoekerscijfers in totaal en voor educatie cumulatief over de beleidsperiode 2021-2024 in verhouding tot de prestatieafspraken uit het Activiteitenplan 2021-2024 zijn na 2024 als volgt:

	Bezoekers totaal	Educatie
Prestatieafpraak bezoekerscijfers 2021-2024	160.000	12.000
2021	19.584	1.769
2022	36.329	3.876
2023	42.892	6.134
2024	55.628	2.031
Realisatie bezoekerscijfers 2021-2024 tot en met 2023	154.433	13.810

De prestatieafspraken zijn voor de periode 2021-2024 ruimschoots gehaald.

7.10 Verbonden partijen (per 31 december 2024)

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 Keramiekmuseum Prinsessehof en de hier genoemde stichtingen ontstaat door een personele unie in besturen en raden van toezicht.

7.10.1 STICHTING FRIES MUSEUM

Deze stichting is statutair gevestigd in de gemeente Leeuwarden en heeft als doelstelling het inrichten en exploiteren van het Fries Museum te Leeuwarden.

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof heeft aan stichting Fries Museum doorbelast in 2024 kosten voor salarissen ad € 356.298.

Door stichting Fries Museum zijn in 2024 doorbelast aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof de volgende kosten: salarissen € 975.992, huur werkplekken € 35.000, kosten ICT € 9.676, museumjaarkaarten € 17.564, leaseauto € 5.953.

7.10.2 STICHTING MONUMENTEN FRIES MUSEUM / KERAMIEKMUSEUM PRINSESSEHOF

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

7.10.3 STICHTING COLLECTIEFONDS FRIES MUSEUM EN KERAMIEKMUSEUM PRINSESSEHOF

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.

7.10.4 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.

8 OVERIGE GEGEVENS

8.1 Resultaatbestemming

Het resultaat over het jaar 2024 is € 28.688 negatief. Het voorstel is het resultaat als volgt te verdelen:

	€
Resultaat	-28.688
Bestemming:	
Algemene Reserve	0
Bestemmingsreserve Transitodepot	-10.000
Bestemmingsreserve Publicaties	-25.000
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	-25.000
Bestemmingsreserve Collectievorming	0
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	-18.688
Bestemmingsreserve Human Resources	-25.000
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	75.000
	-26.688

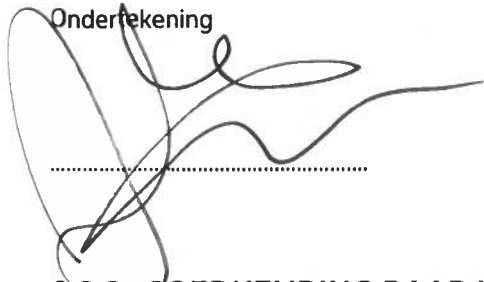
De statuten bevatten geen specifieke bepalingen rondom het bestemmen van het resultaat.

8.2 Vaststellen jaarrekening 2024

8.2.1 VASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 2 april 2025.

Ondertekening



Mevrouw A.F.J. Lavèn, directeur bestuurder a/i

8.2.2 GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in de vergadering van 2 april 2025.

Ondertekening



De heer drs. H.H. Apotheker, voorzitter



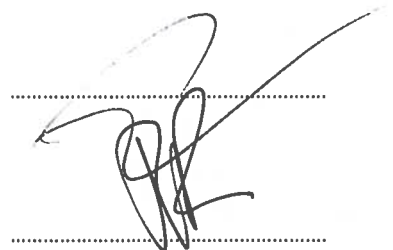
Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen



Mevrouw drs. S.J. Laverman



De heer drs T. Vemeulen, secretaris



De heer drs. A. B. de Jong

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA, vice voorzitter

8.3 Gebeurtenissen na balansdatum

8.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Eshuis

REGISTERACCOUNTANTS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof 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 Keramiekmuseum Prinsessehof op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met het Handboek verantwoording instellingen erfgoedwetsubsidie 2021-2024 en de bepalingen krachtens de wet normering topinkomens (WNT).
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.
2. De staat van baten en lasten over 2024.
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) 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof 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 2024 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; en
- Alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording instellingen erfgoedwetsubsidie 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 instellingen erfgoedwetsubsidie 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 instellingen erfgoedwetsubsidie 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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol Cultuursubsidies Instellingen 2021-2024, de Regeling Controleprotocol WNT 2024, 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 het fonds 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 fonds 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, 2 april 2025

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

9 BIJLAGEN

9.1 Bijlage 1. Nevenfuncties 2024

[geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening]

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht stichting Keramiekmuseum Prinsessehof, 2024

De heer drs. H.H. Apotheker

- Voorzitter raad van commissarissen Acantus (Woningcorporatie)
- Voorzitter Adviescommissie Toekomst Friesche Club

Mevrouw J.M. Hiddema

Directeur-bestuurder van De Nederlandse Reisopera

- Lid bestuur Stichting Erfgoed Luchtoorlog Nederland
- Raad van Toezicht NLPO lid
- Bestuur St. Ooggetuigen van de geschiedenis - secretaris

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.

De heer drs. A.B. de Jong

CEO Fritom Group

- Lid Raad van Commissarissen Thialf
- Eigenaar adviesbureau Arnolddejong.com
- Voorzitter Havennetwerk Fryslân
- Voorzitter Club Diplomatie Fryslân
- Bestuurslid Ondernemersfederatie Sudwest Fryslân
- Lid Friesch Kabinet
- Lid Lionsclub Stadhouder Leeuwarden

Mevrouw drs. S.J. Laverman

Zelfstandig organisatieadviseur/interim manager/coach

- Bestuurslid/vertrouwenspersoon Stichting Landgoed Nienoord

De heer drs. T. Vermeulen

Directeur Stichting NDSM-werf

- Bestuurslid bij Coöperatie Cultuurtafel Noord
- Lid Raad van Toezicht, Theaterbroedplaats De Sloot
- Bestuurslid EVA (Evenementen Vereniging Amsterdam)

Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA

- Niet-Uitvoerend Bestuurder / Lid Algemeen Bestuur, Stichting Pensioenfonds ABP
- 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

Nevenfuncties 2024 directeur-bestuurder Fries Museum | Keramiekmuseum Prinsessehof

drs. K.J.R. Callens

- Lid Raad van Advies Kolleksjesintrum Fryslân
- Lid DOLCI (DirectieOverleg Leeuwarder Culturele Instellingen)
- Bestuurslid Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting
- Secretaris Stichting Hora Siccama van de Harkstede
- Voorzitter Stichting MuseumJeugdUniversiteit
- Bestuurslid Club Diplomatie Fryslân
- Bestuurslid Binnenstadsmanagement Leeuwarden
- Lid Friesch Kabinet
- Lid maatschappelijke adviesraad Air Combat Command
- Lid CODART (Dutch And Flemish art From The Low Countries)
- Lid International Academy of Ceramics
- Jurylid Museumprijs Vriendenloterij

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

Directeur-bestuurder stichting Fries Museum

Voorzitter stichting Monumenten Fries Museum / Keramiekmuseum Prinsessehof

Voorzitter stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Prinsessehof

Voorzitter stichting Mata Hari