

JAARSTUKKEN 2025

STICHTING FRIES MUSEUM

Stichting Fries Museum

Bezoekadres Wilhelminaplein 92
8911 BS Leeuwarden

Postadres Postbus 1239
8900 CE Leeuwarden

Telefoon 058 - 255 55 00

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

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	3
1 Algemene informatie	4
1.1 Oprichting	4
1.2 Statutaire doelstelling	4
1.3 Algemene bepalingen	4
2 Verslag van de raad van toezicht	6
2.1 Jaarrekening	6
2.2 Toezicht	6
3 Bestuursverslag 2025	9
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen	10
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten	10
3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting	22
3.4 Financiële ontwikkelingen	24
3.5 Risico's en risicobeheersing	25
3.6 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	27
3.7 Cultuur en gedrag	27
3.8 Toepassing en naleving gedragscodes	28
3.9 Toekomstverwachtingen	32
4 Prestatieverantwoording 2025 Provincie Fryslan/BVIS Regionale musea	34
5 Begroting 2026	39
6 Jaarrekening 2025	40
6.1 Balans per 31 december 2025	41
6.2 Exploitatieresultaat over 2025	43
6.3 Kasstroomoverzicht over 2025	45
6.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	46
6.5 Toelichting op de balans	49
6.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	54
6.7 Toelichting op de exploitatierekening	55
6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2024)	67
7 Overige gegevens	68
7.1 Resultaatbestemming 2025	69
7.2 Vaststellen jaarrekening 2025	70
7.3 Gebeurtenissen na balansdatum	71
7.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	72
8 Bijlagen	73
Bijlage 1. Nevenfuncties 2025	.
Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2025	
Bijlage 3. Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2024	

1 ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Oprichting

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

1.2 Statutaire doelstelling

Stichting Fries Museum heeft ten doel:

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

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

1.3 Algemene bepalingen

• SUBSIDIËRING PROVINCIE FRYSLÂN

De belangrijkste subsidieverstrekker van stichting Fries Museum is de Provincie Fryslân. Op basis van het activiteitenplan 2025-2028 en de bijhorende begroting, heeft de Provincie Fryslân de subsidie voor 2025 toegekend. Naast de budgetsubsidie ontvangt het Fries Museum jaarlijks een bijdrage voor de verwerving van hedendaagse kunst van belang voor Fryslân. In 2025 heeft het Fries Museum alle prestatieafspraken gehaald.

De subsidieverordening die vastgesteld is in 2024 legt beperkingen op als het gaat om de reservevorming. In 2025 is besproken met de provincie welke gevolgen dit heeft voor het financiële beleid van het museum en welke ruimte de subsidieverordening geeft om reserves te vormen. Door subsidiezaken is vervolgens gekeken welke ruimte er in de voorwaarden zit om tegemoet te komen aan de bezwaren van het museum. Daar is het volgende uitgekomen:

- Het museum mag een egalisatiereserve vormen met een maximum van 10% van het subsidiebedrag wat neerkomt op ongeveer € 300.000.
- De reservering geldt voor een beleidsperiode van 4 jaar. Na het laatste jaar van het subsidietijdvak mag de reserve maximaal 10% zijn.

Dit geeft ons enigszins ruimte om het beleid ten aanzien van de reservevorming te blijven uitvoeren maar het is onvoldoende om op termijn de bedrijfsrisico's af te dekken. Een 'afrekening' van de reserves na 4 jaar betekent dat er onvoldoende middelen zullen zijn om het MJOP uit te voeren over de periode van 20 jaar. De voorbereiding voor grote tentoonstellingen, die vaak al vijf of zes jaar van tevoren wordt ingezet is niet meer mogelijk en de verwachting is dat een sponsor, zakelijke vriend, goede doelenloterij, fonds of andere geldverstrekkers terughoudend zullen worden als een financiële ondersteuning kan leiden tot een terugvordering door de provincie. Het eigen inkomstenpercentage zal hierdoor nadelig beïnvloed worden.

• SUBSIDIËRING MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

Voor de periode 2025-2028 ontvangt het Fries Museum een projectbijdrage van het Ministerie van OCW in het kader van de landelijke culturele basisinfrastructuur 2025-2028. In het bestuursverslag wordt de uitvoering besproken. De prestatieverantwoording 4.2. wordt opgesteld volgens model B van het handboek en is onderdeel van de jaarrekening. De toelichting op de prestatieverantwoording is opgesteld volgens model A van het handboek. Voor de jaarrekening en het bestuursverslag is tevens gebruik gemaakt van de richtlijnen RJ640 en RJ400 van de Raad van de Jaarverslaggeving. De prestatieafspraken over de periode 2025 zijn gehaald.

• VRIJSTELLING SUCCESSIE- EN SCHENKINGSRECHT

Op grond van artikel 32, eerste lid, onderdeel 3 en artikel 33, eerste lid, onderdeel 4 van de Successiewet 1956 zijn

verkrijgingen door gerangschikte algemeen nut instellingen, waaronder stichting Fries Museum, geheel vrijgesteld van successie- en schenkingsrecht. Met ingang van 1 januari 2008 wordt stichting Fries Museum door de belastingdienst middels een beschikking formeel aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling.

- **CONTROLEVERKLARING**

De jaarrekening 2025 van stichting Fries Museum is door de accountant van Eshuis Registeraccountants gecontroleerd en door hen voorzien van een goedkeurende controleverklaring.

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2.1 Jaarrekening

De door de directeur-bestuurder opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2025 van stichting Fries Museum is conform de statuten door de accountants gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. De controle is uitgevoerd door de accountant van Eshuis Registeraccountants. De controleverklaring is in deze jaarstukken opgenomen.

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

2.2 Toezicht

De Governance Code Cultuur 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, die de missie, doelstellingen en kerntaken (collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak) beschrijft, alsook de in deze jaarstukken besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur 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.
- 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.
- De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De uitvoering is uitgewerkt in het profiel van de raad van toezicht en het reglement van de raad van toezicht. Ter voorbereiding van de raadsvergaderingen geeft de raadscommissie Organisatie & Remuneratie vorm aan de werkgeversrol, waarbij ook de rolverdeling tussen raad van toezicht en bestuur ter sprake komt, de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant, en de commissie Kunst & Cultuur op het toezicht op en advies over de ontwikkeling en uitvoering van het inhoudelijke beleid. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad. In alle vergaderingen van de raad was er uitvoerig aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en het museum.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2025 werd afscheid genomen van 3 leden van de raad van toezicht. In 2026 zal een nieuw lid van de Raad van Toezicht geworven worden en tevens zal een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht moeten worden aangesteld. Bij de werving van een nieuw lid maakt de raad van toezicht gebruik van een profielschets.

Statuten en reglementen

De statuten van december 2019 verhouden zich op één punt niet helemaal tot de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), die sinds 1 juli 2021 in werking is: artikel 8.10 van de statuten bepaalt dat in geval van tegenstrijdig belang van alle of de enige bestuurder, het bestuur alsnog besluit maar met goedkeuring van de raad van

toezicht. Dit is zo in de statuten opgenomen omdat er op dat moment nog geen wettelijke grondslag bestond om besluitvormingsbevoegdheid bij de raad van toezicht te leggen. Met de inwerkingtreding van de wet is die wettelijke grondslag er wel (art. 2:291 lid B BW nieuw); sterker, de wet zegt dat de raad van toezicht dan bevoegd is om te besluiten met uitsluiting van het bestuur. In de wet is een grondslag opgenomen op basis waarvan de raad van toezicht besluitvormingsbevoegdheid van de bestuurder kan overnemen in geval van een (mogelijk) tegenstrijdig belang. In onze statuten is een bepaling opgenomen van vergelijkbare strekking. In voorkomende gevallen volgen wij uiteraard de wet.

Vergaderingen

In het verslagjaar heeft viermaal een reguliere vergadering van de raad van toezicht plaatsgevonden en een aantal extra vergaderingen. De extra vergaderingen gingen met name over het vertrek van de directeur-bestuurder en de reorganisatie, en wat dat teweegbracht in de pers. In de reguliere vergaderingen ging het over centrale thema's als het beheersen van stijgende kosten en de invloed ervan op het lopende jaar en op het meerjarenplan 2025-2028, en van de ontwikkeling van het inhoudelijke, financiële en organisatorische beleid voor de beleidsperiode 2026-2028, met de verwerking van maatschappelijke ontwikkelingen in het meerjarenplan 2025-2028.

In april 2025 zijn de jaarstukken 2024 en het accountantsverslag goedgekeurd, inclusief de consequenties van de jaarrekening 2024 voor de begroting 2025, zoals de verwachte inzet van bestemmingsreserves. In december 2025 is de begroting 2026 goedgekeurd.

In 2025 zijn tevens in de raad van toezicht besproken: De Algemene Reserve, inzet van bestemmingsreserves in 2026, managementletter en reactie en opvolging door het bestuur, de wijziging van de organisatie in 2025. Daarnaast werd periodiek behandeld: ingekomen stukken, kwartaalrapportages over het museum en de overkoepelende organisatie FM|PH, terugkoppeling vanuit de OR, functionering van bestuur en raad, rooster van aftreden, nevenfuncties van het bestuur en de leden van de raad van toezicht.

Leden Raad van Toezicht	Termijn	Datum benoeming of herbenoeming	Einde volgende termijn
De heer drs. H.H. Apotheker <i>Voorzitter</i>	2 ^e	2022, maart	2026, maart, niet herbenoembaar
Mevrouw J.M. Hiddema	1 ^e	2022, juni	01-02-2025 op eigen verzoek teruggetreden
Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen	1 ^e	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. A.B. de Jong	1 ^e	2024, juli	2028, juli, herbenoembaar
Mevrouw drs. S.J. Laverman	1 ^e	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. T. Vermeulen <i>secretaris</i>	1 ^e	2022, juni	01-06-2025 op eigen verzoek teruggetreden
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA	2 ^e	2023, maart	01-06-2025 op eigen verzoek teruggetreden

Commissies

De Commissie Organisatie & Remuneratie (mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen en mevrouw drs. S.J. Laverman) heeft in 2025 een intensieve rol vervuld naar aanleiding van de ontwikkelingen rond de directeur-bestuurder. De meldingen over grensoverschrijdend gedrag hebben geleid tot het treffen van een vertrekregeling per 1 februari 2025.

In aansluiting daarop heeft de Raad van Toezicht voorzien in de continuïteit van bestuur en besluitvorming. De commissie heeft het voortouw genomen bij:

- het horen van de melders
- het voorbereiden en afronden van een vertrekregeling met de directeur-bestuurder
- de werving en benoeming van een interim-bestuurder, inclusief taakopdracht. Hiervoor is een bureau geselecteerd (in concurrentie met twee andere bureaus). Dit heeft geleid tot twee wervings- en selectietrajecten in afstemming met OR en MT, die helaas niet tot de benoeming van een interim-bestuurder hebben geleid.
- de Commissie O&R heeft met de RvT en in afstemming met OR en MT zelf een interim-bestuurder geworven, die per 1 augustus 2025 is aangesteld.
- het opstellen van het profiel en tijdpad voor de werving van een nieuwe bestuurder in eigen beheer, inclusief de werving- en selectieprocedure, in nauwe afstemming met OR en MT. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder per 1 februari 2026.
- het selecteren van een bureau voor het opstellen van de onderzoeksvraag in afstemming met OR, MT en interim bestuurder voor de start van een antropologisch organisatiecultuurtraject;
- het selecteren van een bureau voor werving en selectie en het uitzetten van de vacatures voor een nieuw lid Raad van Toezicht (profiel Kunst en Cultuur) en voor de voorzitter (vacature per 29 maart 2026 wegens het aflopen van de zittingstermijn).

Tussen de reguliere vergaderingen door heeft frequent onderling overleg plaatsgevonden binnen de Raad, evenals afstemming met MT, OR en de interim-bestuurder.

Met de interim-bestuurder vond gedurende het jaar regelmatig overleg plaats over de voortgang en actuele ontwikkelingen. De commissie onderhield daarnaast doorlopend schriftelijk, telefonisch en online contact ter ondersteuning van de lopende trajecten.

De commissie Audit & Financiën (de heer A.B. de Jong, de heer drs. H.H. Apotheker en mevrouw R. van Wijk-Russchen (tot 01-06-2025) kwam bij elkaar op 26 maart 2025 om de jaarrekening 2024 en het accountantsverslag te bespreken, op 15 september 2025 voor de opzet van de interne begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2027-2028 en op 20 november 2025 voor de management letter en de opvolging ervan door het bestuur en de definitieve interne begrotingen 2026 en 2027-2028. De commissie sprak in deze overleggen met de (interim) directeur-bestuurder, de accountant en het hoofd Bedrijfsvoering (tevens controller).

Leeuwarden,2026

Raad van toezicht

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

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

De heer drs. A.B. de Jong

Mevrouw drs. S.J. Laverman

3 BESTUURSVERSLAG 2025

3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2025 is het eerste jaar van de beleidsperiode 2025-2028. Het uit te voeren beleid is opgenomen in het activiteitenplan 2025-2028. Hierin zijn de prestatieafspraken ten aanzien van de subsidiegevers vastgelegd.

DUURZAME FINANCIERING

Net als in 2024 moest het Fries Museum ook in 2025 opnieuw bijsturen door met name de sterk gestegen lasten. Grote uitschieter waren de energielasten die tweemaal zo hoog zijn als voorheen. De salariskosten stegen door de cao-afspraken en de inkomsten per bezoeker daalden door meer bezoekers met een museumkaart of vriendenloterijkaart. Desondanks zijn de prestatieafspraken (regulier bezoek, schoolbezoek en activiteiten) met de overheden gehaald. De Provincie Fryslân heeft in 2024 aangekondigd met ingang van 2026 het Fries Museum een korting op te leggen van € 300.000. In combinatie met de stijgende materiële en personele kosten was het noodzakelijk in te grijpen in de organisatie om zwarte cijfers te kunnen schrijven. Een reorganisatie was onvermijdelijk en is in 2025 doorgevoerd. Er zal substantieel minder budget beschikbaar zijn voor onderhoud en programmering. Er zal onvoldoende budget beschikbaar zijn om de kosten van het meerjarenonderhoudsplan te dekken. Naast de korting op de subsidie heeft de provincie een nieuwe subsidieverordening vastgesteld in 2024 die een gezonde financiële bedrijfsvoering, gericht op het beheersen van de voornaamste bedrijfsrisico's, in de weg staat.

3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten

MISSIE

De missie voor het Fries Museum voor 2025-2028 is als volgt geformuleerd:

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

PRESTATIEAFSPRAKEN

De SMART-doelstellingen en tevens prestatieafspraken voor 2025-2028 zijn in 2025 als volgt gerealiseerd:

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2025</i>
bezoekerstevredenheid	7,5	x	8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	106.575
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.562
websitebezoek (FM + FVM)	150.000	x	
collectie registratie	95%	x	99,5%
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.751
eigen inkomsten	>25%	x	103%
liquiditeit	2	x	4,03
solvabiliteit	25%	x	64%

3.2.1 KERNACTIVITEIT: PUBLIEKSTAAK

3.2.1.1 Tentoonstellingen

In de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST, MEESTERLIJKE PORTRETTEEN ontdekken bezoekers waarom de Friese elite in de 17de eeuw zich zo graag door hem liet portretteren. Niemand kon rijkdom zo van het doek af laten spatten als hij. Bezoekers beoordelen de tentoonstelling met een 8,5. Wybrand de Geest opende 6 september 2025 en is te zien tot en met 1 maart 2026.

Ter gelegenheid van de landelijke herdenking van 80 jaar vrijheid, opende het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum de tentoonstelling IMPACT – De Luchtoorlog in Friesland, 1940-1945. Van 29 maart tot en met 27 juli 2025 kregen bezoekers een indringende blik op de gevolgen van de luchtoorlog in Friesland. Het museum bereikte met

IMPACT veel nieuwe bezoekers, met name uit de eigen provincie. Bijna de helft was voor het eerst in het museum. Een groot deel kwam vanwege een specifieke interesse voor de Tweede Wereldoorlog. Bezoekers gaven een 8,6. Van 24 mei tot en met 26 oktober 2025 presenteerden het Fries Museum en Arcadia de tentoonstelling VEENWEIDE ATELIER: ONTWERPEN VOOR EEN GEZONKEN MOERAS. In deze expositie ontdekten bezoekers, aan de hand van kunst en design, een verhaal van veerkracht en vernieuwing.

In VOORBIJ DE HORIZON (24 mei 2025 tot en met eind 2026) is de verbinding met de natuur het uitgangspunt. Kunstenaars uit de Fries Museumcollectie geven op verschillende manieren betekenis aan zee, getijden, bos en aan specifieke gebieden als de Noordpool, de Waddenzee en het regenwoud in Suriname. In dezelfde periode is ook de indrukwekkende installatie TOEN IK DE ZON EN DE MAAN TEGELIJK ZAG van de Iraans-Nederlandse kunstenaar Tina Farifteh te zien.

Louwrien Wijers (Aalten, 1941) ontving dit jaar de GERRIT BENNERprijs vanwege haar toonaangevende bijdrage aan de beeldende kunst in Fryslân. Van 29 november 2025 tot en met 3 mei 2026 is haar eerste museale solotentoonstelling te zien in het Fries Museum. Daarnaast hadden we in 2025 meerdere bij de tentoonstellingen aansluitende presentaties in het Frisius MC Leeuwarden.

3.2.1.2 Museum online

Via de websites (dit jaar zo'n 500.000 keer bezocht), de nieuwsbrief en de social mediakanalen (met een fanbase van 63.000 mensen) maakt het museum de collectie en verhalen op een laagdrempelige manier beschikbaar en bruikbaar. De social media filmpjes achter en voor de schermen van het museum bereiken een breed publiek. Het museum maakte de tentoonstellingen WYBRAND DE GEEST en JA, IK WIL! in zijn geheel online beschikbaar, om iedereen de mogelijkheid te bieden tot bezoek. Samen met Stichting Missing Airmen Friesland vernieuwde het museum in het kader van de tentoonstelling IMPACT ook de website Lucht oorlog Friesland, waardoor 650 vliegtuigcrashes online doorzoekbaar zijn via een interactieve kaart.

3.2.1.3 Educatie

Voor het Fries Museum vormt het bieden van onderwijsprogramma's een van de kernactiviteiten, naast het beheren en behouden van objecten en het maken van tentoonstellingen. De op maat gemaakte onderwijsprogramma's bij de tentoonstellingen JA, IK WIL!, IMPACT, hedendaagse kunst en WYBRAND DE GEEST werden vol lof ontvangen. Bij de ontwikkeling van alle programma's voor het primair onderwijs stond het kinderdirectieteam weer met raad en daad terzijde. Het Fries Verzetsmuseum organiseerde 'Weet wat je zegt', een burgerschapsproject waarin leerlingen van het primair onderwijs debatteren over thema's als vrijheid en democratie. Met voortgezet onderwijsleerlingen werd dit jaar een pilot gedraaid van het debatprogramma. De tentoonstelling IMPACT bood zowel primair en voortgezet onderwijs als middelbaar beroepsonderwijs een extra mogelijkheid in de voor het Verzetsmuseum drukke periode rondom herinneringsdata van de Tweede Wereldoorlog een betekenisvol bezoek aan het museum te brengen. Het Fries Verzetsmuseum, Afûk en Omrop Fryslân lanceerden bovendien gezamenlijk een nieuw educatief programma: Tsjil Tsjekt - Oarloch yn 'e klasse. De Tsjil Tsjekt-special is gratis toegankelijk voor leerkrachten en brengt de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog dicht bij leerlingen van groep 7 en 8, door interactieve lessen met educatieve video's en opdrachten.

Tot in het voorjaar vond de tentoonstelling FOR EVERY ATOM van Semâ Bekirović nog gretig aftrek bij scholen die voor kunstprogramma's het museum bezoeken, gevolgd door de nieuwe presentaties VOORBIJ DE HORIZON en TOEN IK DE ZON EN MAAN TEGELIJK ZAG van Tina Farifteh. Met programma's van partners Slieker Film en A guide to Leeuwarden erbij konden scholen bij meerdere tentoonstellingen een complete cultuurdag samenstellen. De speciale 'terugkomkaartjes' voor het onderwijs zorgen voor binding met een doelgroep die normaal niet snel over de drempel zou komen: veel leerlingen komen na hun schoolbezoek nog een keer terug met bijvoorbeeld hun ouders. Meer dan de helft van deze bezoekers komt voor het eerst in het museum. Ook konden dit jaar met steun van de Coöperatiekring Fryslân twaalf basisschoolgroepen, voor wie de organisatie van een museumbezoek om diverse redenen niet vanzelfsprekend is, met gratis vervoer langskomen voor een museumprogramma naar keuze. Het komende jaar verblijft het museum daar nog zo'n 20 klassen mee. Zo slecht het Fries Museum een drempel voor betekenisvol cultuuronderwijs in de regio. Met in totaal 12.900 leerlingen en studenten is 2025 een succesvol onderwijsjaar te noemen.

3.2.1.4 Activiteiten

Middels een gevarieerd activiteitenprogramma biedt het Fries Museum kennis en verdieping aan (Friese) cultuurliefhebbers. Inclusie is binnen het activiteitenprogramma een belangrijk speerpunt. Het museum organiseert met grote regelmaat activiteiten voor doelgroepen die normaal niet snel een museum bezoeken. Het museum verlaagt drempels verder door het organiseren van activiteiten voor kwetsbare doelgroepen, zoals de speciale rondleidingen voor mensen met dementie, gratis kinderworkshops in vakanties (kinderen tot 18 jaar hebben altijd gratis toegang tot het museum), samenwerkingen met VluchtelingenWerk en gratis publieksopeningen van tentoonstellingen. De hal van het museum biedt podium aan wisselende exposities van partners. Een van de partners was welzijnsorganisatie

Amaryllis: tien deelnemers van Atelier Welgelegen presenteerden hun creatieve beeldende werken. Ook presenteerden we werk van Kunstbende, fotoproject 11Fountains, mienshipsproject Fryslân door de ogen van Vermeer en de winnaar en genomineerden van de Abe Bonnema Architectuurprijs 2025.

Aansluitend bij de tentoonstellingen organiseerde het museum rondleidingen, lezingen en gratis publieksopeningen. Zo opende de tentoonstelling IMPACT met een gratis openingsprogramma bestaande uit onder andere speedtours, een familieworkshop 'bouw je eigen vliegtuig' en livemuziek. Voor de jonge bezoekers ontwikkelden we bij WYBRAND DE GEEST een familiespoor waarin ze ontdekken hoe je moet poseren, wat er écht op zo'n geschilderd portret moet en dat zuur kijken in de 17de eeuw helemaal chique is. Na afloop ontvangen ze een leuke verrassing, waarmee ze zelf aan de slag kunnen. Dit jaar lanceerde het museum ook het museumspel Lytse Pier, waarmee de hele familie op een avontuurlijke zoektocht door de tentoonstelling Ferhaal fan Fryslân kan. Hedendaagse kunstliefhebbers konden in het voorjaar terecht bij de feestelijke afsluiting van de tentoonstelling VEENWEIDE ATELIER en de online Art Talk van Louwrien Wijers.

In september vond een bijzondere bijeenkomst plaats in het Fries Verzetsmuseum. Een delegatie van de acht kinderen, die in 1951 op een Ameland strand gefotografeerd zijn, en hun familieleden, werden na bijna 75 jaar herenigd. De kinderen verbleven destijds in De Terrorist, een vakantiehuis op Ameland dat troost bood aan nabestaanden van verzetsslachtoffers. De foto was (samen met andere foto's) aanleiding voor een expositie over De Terrorist, die nog steeds te zien is.

Aansluitend bij de rondreizende kunstinstallatie 'Nomadisch Monument voor Gaza' in Stadsschouwburg De Harmonie organiseerde het Fries Museum een serie korte talks rond het kunstwerk *D9T (Rachel's Tribute)*. Dit aangrijpende werk van Éric Van Hove is een eerbetoon aan de vredesactiviste Rachel Corrie die in 2003 werd overreden door een Caterpillar D9 bulldozer van het Israëlische leger toen zij zichzelf in Gaza als levend schild gebruikte om Palestijnse huizen te beschermen tegen sloop. De talks gaven context bij het kunstwerk en bood bezoekers de gelegenheid met elkaar in gesprek te gaan.

Op vertoon van het Boekenweekgeschenk kregen bezoekers dit jaar gratis toegang op een speciale actiedag.

Als gevolg van de reorganisatie die het Fries Museum in 2025 moest doorvoeren, hebben we dit jaar geen Museumnacht en Coole Kidsnacht kunnen realiseren.

FRIES MUSEUM OP PAAD

In Fryslân was de Op Paad bus dit jaar niet te missen. Dankzij de VriendenLoterij gaan échte museumstukken drie jaar lang op tour door de provincie en vormen op locatie de basis voor ontmoeting, verbinding en goede gesprekken. De bus is dit jaar 60 keer op pad geweest. Het museum bereikte al meer dan de helft van de Friezen door een fysieke ontmoeting bij de bus of via de toegespitste campagne. Het museum nam de 'terpenhond' uit de vaste collectie mee naar Hegebeintum (waar ze de naam Oda kreeg), een kostbare zilveren gordel met twee chatelaines naar Kollum, een 2800 jaar oud geofferd mes naar Appelscha, de unieke pommelkap naar Witmarsum, de tekening van de oudste vrouw van Friesland, Fockje Johannes, naar Aldeboarn en De Knipe en organiseerde een pub quiz in Achtkarspelen. Het museum bezocht zeven verzorgingshuizen en haalde samen met de bewoners winterherinneringen op aan de hand van een schaatsschilderij van Nicolaar Baur. Daarnaast was de bus present bij de aankomst van Sint Piter in Grou, het Koudumer simmerfestival, de hengstenkeuring in Leeuwarden, wintermarkten in Wommels, Balk, Harkema, Joure en Hindeloopen en stak de bus zelfs de Waddenzee over naar Terschelling. Natuurlijk mocht een bezoekje aan sponsors Haaima, FGD Assurantiën en FGD Lease niet ontbreken. Eens per maand wordt een voorwerp uit de bus uitgelicht in het programma Goeiemiddei! op Omrop Fryslân. Alle bezoekers van de bus krijgen een gratis entreekaartje voor het museum.

3.2.1.5. Marketing en communicatie

Het meest effectieve marketingmiddel voor het museum is het genereren van persaandacht. Uit onderzoek blijkt dat ruim de helft van de bezoekers ons bezoekt omdat ze een artikel gelezen hebben of een item hebben gehoord of gezien via radio of televisie. In onze marketingcampagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We verstuurden in 2025 met regelmaat persberichten die goed geopend werden. Onze uitgebreide lijst met perscontacten wordt hiervoor goed onderhouden. Er werden dit jaar meer dan 1.350 artikelen geschreven over het museum, met een advertentiewaarde van zo'n € 2,5 miljoen

Voor de grote tentoonstelling WYBRAND DE GEEST lanceerden we een uitgebreide campagne, met een radiospotje, advertenties in de grote kranten en relevante bladen, acties met partners en een gerichte onlinecampagne. De persaandacht was echter minder dan we verwacht hadden. Hoewel in de regionale kranten volop aandacht was voor de tentoonstelling en ook de gespecialiseerde tijdschriften verdiepende artikelen publiceerde, bleef de landelijke aandacht achter. Waarschijnlijk had dat te maken met de relatieve onbekendheid met de schilder Wybrand de Geest en met het feit dat in dezelfde periode ook elders in het land tentoonstellingen over zeventiende-eeuwse schilderkunst openden. De opening werd feestelijk ingeluid door modekenner en journalist Arno Kantelberg. Gedurende de looptijd van de tentoonstelling publiceerden we een serie filmpjes waarin hij op een toegankelijke manier modecolleges gaf.

Voor onze hedendaagse kunsttentoonstellingen kiezen we voor specifieke marketingstrategie gericht op hedendaagse kunstliefhebbers. We adverteren in bladen als See all this en op social media. Maar ook hier is pers aandacht het belangrijkste middel. Dit resulteerde onder meer in een uitgebreid interview met Tina Ferfiteh in de Leeuwarder Courant en een beschouwend artikel in Metropolis M. Veel pers aandacht trok de winnaar van de BENNERprijs Louwrien Wijers. NRC, de Volkskrant en de Leeuwardercourant besteedden uitgebreid aandacht aan haar oeuvre en aan de tentoonstelling.

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

3.2.1.6 Economische betekenis

Naast de maatschappelijke en culturele impact die het museum vanzelfsprekend heeft, zorgde het Fries Museum ook in 2025 voor significante economische effecten. Zo'n 95.000 mensen kwamen dit jaar speciaal voor het Fries Museum naar Leeuwarden. Ze gaven in totaal zo'n € 10 miljoen uit aan eten, drinken, winkelen en andere activiteiten. Met publicaties bij tentoonstellingen, zoals het boek bij JA, IK WIL! en WYBRAND DE GEEST blijft kennis ook bewaard voor de volgende generaties. Het museum verwelkomde dit jaar 50 extra vrienden. De jaarlijkse VriendenLoterij VIPdagen waren weer een groot succes. Michelin waardeerde het museum opnieuw met 2 sterren in de categorie Travel & Culture, en dat betekent dat het behoort tot de absolute top van culturele bestemmingen. Uit imago-onderzoek van Right Marktonderzoek in opdracht van het museum blijkt bovendien dat Friezen trots zijn op hun museum. Het Fries Museum geniet een uitzonderlijk hoge bekendheid: 95% van de Friezen kent het museum, 67% heeft het ooit bezocht en 81% vindt het (zeer) belangrijk dat het museum blijft bestaan – als hoeder van erfgoed, verhalen en identiteit. Inwoners typeren het museum als trots op Friesland, historisch en educatief. Deze waardering sluit naadloos aan bij de rol die het museum speelt: het bewaren van de Friese geschiedenis én het delen van kennis en verhalen met nieuwe generaties. Ook passen de uitkomsten precies binnen het cultuurbeleid van provincie Fryslân Nij Poadium, waar de programmalijn Ferhaal fan Fryslân de verbinding van erfgoed en cultuur centraal stelt.

3.2.2 KERNACTIVITEIT: KENNIS & COLLECTIES

De afdeling Kennis & Collecties beheert en ontwikkelt de museumcollectie, en maakt hier publieksproducten over samen met de afdeling Publiek & Presentaties, zoals tentoonstellingen, (wetenschappelijke) publicaties, content op social media en podcasts. Daarnaast stelt de afdeling de collectie actief beschikbaar als bruikleen binnen de regio en op nationaal niveau.

In 2025 is een nieuw afdelingshoofd aangesteld. Ook is de naam van de afdeling veranderd in Kennis & Collecties. De reden hiervoor is het samenvoegen van verschillende teams binnen de nieuwe afdeling: de conservatoren, beheer en behoud, en informatie- en gegevensbeheer.

Op 1 januari 2026 is de formatie iets afgenomen ten opzichte van 1 januari 2025. De terugloop in vaste formatie is het gevolg van de doorgevoerde personeelsbezuinigingen in 2025 binnen de organisatie Fries Museum|Prinsessehof.

3.2.2.1 Collectiebeleid

In 2025 is het collectiebeleid van voorgaande jaren gecontinueerd, met enkele aanvullingen:

- In 2025 is het collectiebeleid van voorgaande jaren gecontinueerd, met enkele aanvullingen:
- Collectievorming in lijn met het collectieprofiel.
- Een ruimhartig bruikleenbeleid voor een grote collectiemobiliteit, zowel regionaal als (inter)nationaal.
- Programma gestuurd eigen onderzoek naar de collectie.
- Het stimuleren van extern onderzoek naar de collectie.
- Verbetering van de beschikbaarstelling van de collectie.
- Verbetering van het informatie- en gegevensbeheer rondom de collectie.
- Verbetering van het afhandelen van inhoudelijke publieksvragen.
- Verbetering van de preservatie van de collectie.
- Tentoonstellingsvoorstellen met als basis de eigen collectie.

3.2.2.2 Collectievorming

In 2025 heeft het Fries Museum 26 objecten toe kunnen voegen aan de collectie:

- 5 objecten voor de Collectie Oude Kunst; waarvan 3 schenkingen, 2 uit legaat, en 1 aankoop;
- 10 objecten voor de Collectie Moderne en Hedendaagse Kunst; waarvan 2 schenkingen en 8 aankopen (zie bijlage);
- 10 objecten voor Collectie Fries Verzetsmuseum; waarvan 4 bruiklenen afkomstig uit vliegtuigbergingen van het ministerie van Defensie, en 6 semipermanente bruiklenen afkomstig van de Stichting Missing Airmen Memorial Foundation;
- 1 object voor de Collectie Archeologie; een aankoop.

Een goed verwervingsbeleid gaat samen met een goed waarderings- en ontzamelbeleid. Het Fries Museum hanteert hiervoor de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) van de Museumvereniging. In 2025 heeft het Fries Museum wederom het bescheiden aantal van 22 objecten ontzamelend.

3.2.2.3 Collectiemobiliteit

Het Fries Museum heeft een ruimhartig bruikleenbeleid. Dit wordt sinds 2021 gefinancierd vanuit de rijkssubsidie (BIS-subsidie), aangezien in de provinciale basis de middelen voor deze activiteit ontbreken. Als onderdeel van het ruimhartige bruikleenbeleid adviseren en ondersteunen de medewerkers van het Fries Museum bij de installatie van bruiklenen waar nodig, met name in de eigen regio.

Bruiklenen van het Fries Museum

In 2025 zijn er verschillende bruiklenen van het Fries Museum naar musea in Friesland en Nederland gegaan. Ook internationaal werd er een beroep op ons gedaan.

In 2025 zijn er 12 aanvragen binnengekomen voor een kortdurend bruikleen, waarvan 1 is afgewezen. In de 12 aanvragen zijn in totaal 33 objecten in 2025 aangevraagd. Op 31-12-2025 betrof het totale aantal lopende uitleningsdossiers 104, waarvan 81 binnen Friesland. Daarnaast zijn er vele semipermanente bruiklenen. De teller stond op 31-12-2025 op 1704 objecten in bruikleen, exclusief de objecten van het Fries Museum ondergebracht in het Noordelijk Archeologisch Depot en bij particulieren.

Bijzonder noemenswaardig is de bruikleen van de vroegste fotografische beelden van de stad Leeuwarden (rond 1880) aan het Historisch Centrum Leeuwarden voor de tentoonstelling Juffrouw Matthijssen 1830-1907, een geëmancipeerde vrouw in Leeuwarden, van de hand van fotografe Gerharda Henriëtte Matthijssen. Een tweede noemenswaardige bruikleen zijn de negen voorwerpen die het Fries Museum geleend heeft aan het Drents Museum voor de tentoonstelling Microkosmos – de wereld in een Wunderkammer. Voor de tentoonstelling Thuis in de zeventiende eeuw in het Rijksmuseum is onderzoek gedaan in ons depot, wat geresulteerd heeft tot bruiklenen voor de gelijknamige tentoonstelling en publicatie. Tot slot is er een werk van de Friese kunstenaar Kinke Kooi uitgeleend aan CAPC Musée d'art contemporain de Bordeaux.

Bruiklenen aan het Fries Museum

In 2025 zijn er 26 bruikleencontracten afgesloten voor tentoonstellingen in het Fries Museum. Dit betreft 4 bruikleencontracten vanuit de regio, 17 vanuit de rest van Nederland, en 5 internationaal. Deze 26 bruikleencontracten omvatten in totaal 73 objecten of kunstwerken. De bruiklenen zijn opgesteld in de tentoonstellingen Veenweide atelier, Wybrand de Geest: Meesterlijke portretten en Louwrien Wijers, We live in language.

Met name voor de tentoonstelling Wybrand de Geest zijn er vele (inter)nationale bruiklenen beschikbaar gesteld aan het Fries Museum. Noemenswaardig zijn de particuliere bruiklenen die zich nog altijd bevinden bij de adellijke families die toentertijd opdracht hebben gegeven voor deze portretten. Internationaal ontvingen we bruiklenen uit Boston, Frankfurt, Stuttgart en Lille. Grote Nederlandse bruikleengevers waren het Rijksmuseum, die maar liefst tien topstukken uitleende, en vier prominente portretten van de Koninklijke Verzamelingen.

Naast de kortlopende bruiklenen zijn er net als in voorgaande jaren verschillende organisaties van wie het Fries Museum objecten in langdurende bruikleen heeft mogen ontvangen. Langdurende bruiklenen of legaten gerealiseerd in 2025 zijn in aantal aangegeven onder de kop Collectievorming. In 2025 zijn 10 overeenkomsten voor semipermanente bruiklenen vernieuwd waar nodig voor het Fries Museum, evenals 1 overeenkomst voor semipermanente bruiklenen voor het Fries Verzetsmuseum.

3.2.2.4 Onderzoek

Programma gestuurd onderzoek

Het collectiebeleid van het Fries Museum is voornamelijk programma gestuurd. Onderzoek naar de collecties vindt grotendeels plaats in het kader van het publieksprogramma van het museum. De reden hiervoor is de verdeling van middelen in de basis waarbij de nadruk ligt op een goed bezocht publieksprogramma.

Programma gestuurd onderzoek in 2025 betrof onder andere:

- De betekenis van wapens en wapenrusting in Frisia door conservator Diana Spiekhout, ondersteund door NWO en in samenwerking met de Fryske Akademy en de Rijksuniversiteit Groningen. De resultaten van het onderzoek worden gepubliceerd in de wetenschappelijke bundel Redbad (in voorbereiding), en in de gelijknamige tentoonstelling en bijbehorend publieksboek (opening sep. 2026).
- Onderzoek voor een bundel van het Redbad INTERREG EU project door conservator Diana Spiekhout, ondersteund door de Europese Unie.
- Onderzoek naar de schilderkunst van Wybrand de Geest door conservatoren Marlies Stoter en Anne-Marie Segeren, in samenwerking met diverse experts op het gebied van kunst uit de zeventiende eeuw en de Friese cultuur. De resultaten zijn gepubliceerd in de publicatie Wybrand de Geest: Meesterlijke Portretten, en in de gelijknamige tentoonstelling (opening sep. 2025).

Stimulering extern onderzoek

- Het stimuleren van extern onderzoek omvatte in 2025 de volgende activiteiten:
 - Het hosten van een CODART Focus Meeting door Marlies Stoter en Anne-Marie Segeren om Wybrand de Geest voor het voetlicht te brengen van het professionele werkveld en kennisuitwisseling te stimuleren over de verzameling schilderijen van Wybrand de Geest in de collectie van het Fries Museum.
 - Het hosten van Lab op Pad (RCE) door Margreta van Kammen (coördinator KSF) tezamen met de overige partners in het Kolleksjesintrum Fryslân om onderzoek te faciliteren naar de collectie op basis van specifieke onderzoeksvragen.
 - Het versterken van de relaties met externe partners op het vlak van gezamenlijk onderzoek.
 - Het stimuleren van genealogisch onderzoek naar Wybrand de Geest, uitgevoerd en gepubliceerd door het Genealogysk Wurkferban, onder auspiciën van de Fryske Akademy: Plaats, G. van der en Breij, M., 'Simon Juckes de Geest, de vader van His, Gelis én Wybrand de Geest', in: Genealogysk Jierboek 2024, 7-100. Afgeleide van dit onderzoek is de stamboom die verscheen in de publicatie Wybrand de Geest: Meesterlijke portretten.
- Het participeren in het comité dat inhoudelijk meelas voor de publicatie Thuis in de Zeventiende eeuw van het Rijksmuseum (conservator Marlies Stoter).

Disseminatie van onderzoek in 2025

- Marlies Stoter gaf een lezing voor Alde Fryske Tsjerken en presenteerde een poster tijdens de Frisian Humanities Conference over zilveren drinkhoorns in onze collectie. Verder werd zij vanwege haar expertise over de zeventiende eeuw gevraagd voor het inhoudelijke comité voor de publicatie Thuis in de zeventiende eeuw van het Rijksmuseum.
- Diana Spiekhout gaf een lezing over Redbad op het Geschiedenis Festival in Haarlem.
- Marre Sloots gaf twee conservatorenlezingen in het Fries Museum over de luchtoorlog boven Fryslân in het kader van de tentoonstelling Impact. Daarnaast was zij actief in het netwerk Fryslân Betinkt en Fiert dat diverse publieksactiviteiten initieerde en stimuleerde rondom herdenking in Friesland.

Alle conservatoren van het Fries Museum gaven verdiepende lezingen voor het project Fries Museum op Paad, over erfgoed en kunst uit onze eigen collectie:

- Eveline Holsappel gaf twee lezingen, een voor Alde Fryske Tsjerken (Katlijk) en een over stoplappen (Oldeberkoop).
- Anne-Marie Segeren gaf een lezing over de state Groot Terhorne in Beetgum.
- Marlies Stoter gaf een lezing over het schilderij met de schaatswedstrijd voor vrouwen door Nicolaas Baur in Veenwouden, over de tekening van Fockje Johannes in Oldeborn en in De Knipe, en over Sydsilver in Kollum.
- Diana Spiekhout gaf een lezing over de terpenhond in Hegebeintum, over een offermes in Appelscha, en over de pommelkap van het Vikingzwaard in Witmarsum.

Publicaties 2025

Holsappel, E.:

Pietje Smids: bruid in bruine zijde, in: Gen. Magazine 2, 2025, pp. 36-39.

Segeren, A.:

Diverse artikelen in: Stoter, M. (red.), Wybrand de Geest: Meesterlijke portretten. WBooks, Leeuwarden/Zwolle 2025: Vorstelijke allure, pp. 34-39.

In rinkelend goud, pp. 72-75.

Nog een, en nog een, en nog een..., pp. 102-103

De jongste generatie. De kinderportretten van Wybrand de Geest, pp. 166-179.

Diverse artikelen in Fryslân:

Restauratieraadsels bij portretten Wybrand de Geest, in: Fryslân 4, 2025, pp. 6-11.

Schatten uit het Fries Museum: Kolders en kurassen, in: Fryslân 5, 2025, pp. 17.

Wybrand en de high society, in: Fryslân 6, 2025, pp. 10-15.

Diverse artikelen in Vind:

Wybrand de geest. Kinderportretten en de vervulde adellijke plicht, in: Vind 58, 2025, pp. 116-117.

Moeder Jel. De laatste Liauckema, in: Vind 60, 2025, pp. 76-77.

Diverse blogposts over Wybrand de Geest op de website van het Fries Museum.

Spiekhout, D.:

Met: C. Çakırlar, E. Knol & H. Nijdam, 2025. Het leven en voortleven van de Ferwerder terpenhond: In: Nicolay, J., A. Nieuwhof & E. Knol (red.), Jaarverslagen van de Vereniging voor Terpenonderzoek 105, pp. 330-342.

Nieuws uit het Fries Museum. Archeologische kroniek. De Vrije Fries 2025, pp. 197.

Stoter, M.:

- Stoter, M. (red.). Wybrand de Geest: meesterlijke portretten. WBooks, Leeuwarden/Zwolle 2025.

- Diverse artikelen in: Stoter, M. (red.), Wybrand de Geest: Meesterlijke portretten. WBooks, Leeuwarden/Zwolle 2025:

Van Leeuwarden naar Utrecht en weer terug. De scholing van Wybrand de Geest, pp. 12-33.

Wybrand met een enkele of dubbele V, pp. 58-59.

De klant is koning. Wybrand de Geest en zijn opdrachtgevers, pp. 104-131.

De erfdochter, pp. 136-139.

Oranje boven, pp. 180-185.

De grijze jongens, pp. 186-191.

Familiebanden, pp. 192-193.

- Diverse artikelen in Fryslân:

Reguliere rubriek: Schatten uit het Fries Museum.

Wybrand de Geest en een zeldzaam vriendenboek, in: Fryslân 5, 2025, pp. 12-16.

Wybrand de Geest. Een schitterende Sophia Anna van Pipenpoy, in: Vind 59, 2025, pp. 116-117.

Caravaggio door Friese ogen, in: Vereniging Rembrandt.

Blogposts over Wybrand de Geest op de website van het Fries Museum.

3.2.2.5 Informatie- en gegevensbeheer

Grip op informatie

In 2025 is voortgebouwd op eerdere initiatieven om meer grip te krijgen op de eigen informatie. Een snel-scan van de organisatiedocumentatie over de collecties heeft plaatsgevonden in het Fries Museum, het Prinsessehof, Tresoar, Fries Film en Audio Archief, het Noordelijk Archeologisch Depot, evenals van digitale omgevingen. In 2026 zal dit gecontinueerd worden met de daadwerkelijke inventarisatie van te bewaren en te archiveren stukken die de collecties van de musea betreffen.

Collectiebeheersysteem

In 2025 is een programma van eisen opgesteld door de deelnemende partijen in het Kolleksjesintrum Fryslân voor een nieuw collectiebeheersysteem ter vervanging van het sinds 2024 niet meer ondersteunde collectieregistratiesysteem Adlib. Op basis van de ingezonden offertes is een keuze gemaakt voor een nieuw collectiebeheersysteem dat in de loop van 2026 geïmplementeerd zal worden.

Preservering

In 2025 is voor het Kolleksjesintrum Fryslan een monitoringsbeleid voor verbeterde preservering van de collectie geïmplementeerd. Dit naar aanleiding van een herziening van het protocol voor depothygiëne, en van de workflow voor nieuwe verwervingen binnen het Kolleksjesintrum Fryslân.

Tentoonstellingen

In 2025 is door verschillende medewerkers van de afdeling gewerkt aan tentoonstellingsvoorstellen, tentoonstellingsproducten, objectrestauraties voor tentoonstellingen, en de op- en afbouw van tentoonstellingen in het Fries Museum:

Afbouw: Impact, Veenweide Atelier;

Opbouw: Wybrand de Geest, We Live in Language (Louwrien Wijers);

In voorbereiding: Redbad, Zilver, Robert Zandvliet, Botanische Liefde, Vrouwenportretten, Martin Toloku, KFG 200 Jaar;

Wissels: wisselvitrine Fries Museum in het Frisius MC, wisselvitrites Museum op Paad in de museumbus.

Professionalisering

In 2025 is gewerkt aan de professionalisering binnen de afdeling Kennis & Collecties. De medewerkers verantwoordelijk voor het zilver in onze collectie hebben een korte intensieve training in zilverpreservering gevolgd. Verder hebben de registrars met goed gevolg een training in projectmanagement en leiderschap afgerond. Dit vanwege de verbreding van hun functie. Tot slot is een start gemaakt met kennis sessies voor en door collega's, met het oog op kennistransfer en kennisborging binnen de organisatie.

3.2.3 KERNACTIVITEIT: BEDRIJFSTAAK

3.2.3.1 Bedrijfsvoering

Het Fries Museum 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.

3.2.3.2 Ondernemerschap

De eigen inkomsten bestonden in 2025 uit de volgende onderdelen:

- Entree-inkomsten: hier vallen de inkomsten onder van museumbezoek, rondleidingen en educatie.
- Fondsen: voor tentoonstellingen en projecten worden aanvragen gedaan bij verschillende fondsen om een financiële bijdrage te leveren.
- VriendenLoterij: naast de reguliere partnerbijdrage en de inkomsten van geoormerkt werven, die op peil bleven, heeft de VriendenLoterij in 2023 maar liefst € 1.000.000 extra toegekend voor het project FRIES MUSEUM OP PAAD in 2024-2026. Projecten van deze omvang zouden niet mogelijk zijn zonder de VriendenLoterij. De vaste jaarlijkse bijdrage is vanaf 2024 verhoogd van € 200.000 naar € 350.000.
- Winkelinkomsten
- Sponsoring: in 2023 mochten we een overeenkomst met onze nieuwe hoofdsponsor Windpark Fryslân voor 2023-2025 afsluiten.
- Horeca: Vermaat is de horecapartner van het museum. De inkomsten zijn een deel vast en een deel variabel afhankelijk van de omzet.
- Zakelijke verhuur: onze afnemers zijn een mix van zakelijke vrienden, overheidsinstanties en onderwijsinstellingen,
- Vrienden: het museum heeft particuliere vrienden en zakelijke vrienden die een bijdrage geven aan het museum. Daarnaast bestaat een exclusieve groep van vrienden, de Alma Tadema Kring.
- Diensten aan derden: de inkomsten van stichting Kolleksjesintrum Fryslân (facilitaire diensten, boekhouding) waren stabiel.

3.2.3.3 Huisvesting

Stichting Fries Museum is eigenaar van het museumgebouw, waarin zich eveneens de kantoren bevinden. Een deel van

het gebouw is in gebruik door Slieker Film (stichting Film In Fryslân) en Café Thús (uitbating door Vermaat Groep). Verder huurt het Fries Museum depotruimte van in het Kolleksjesintrum Fryslân, een werkplaats voor tentoonstellingsbouw in de Blokhuispoort in Leeuwarden en externe opslagruimtes voor bouwfragmenten uit de collectie en tentoonstellingsmateriaal.

Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2020-2039, opgesteld in samenwerking met onderhoudspartners Spie en Kuijpers, was leidend in de zorg voor het museumgebouw. Het onderhoud en de investeringen zijn overeenkomstig het MJOP uitgevoerd. Daarnaast worden er jaarlijks investeringen gedaan in de losse inrichting. In de periode tot 2039 zal het Fries Museum een keer een grondige opfrisbeurt nodig hebben die gebruikelijk is na iets meer dan de helft van de verwachte levensduur van het gebouw. Hoewel dat op korte termijn niet speelt zullen wij de komende jaren met de provincie Fryslân overleggen over de financiering hiervan, omdat dit onderdeel op verzoek van de provincie van het begin van het Fries Museum niet in het MJOP is opgenomen. Om het meerjarenonderhoudsplan te kunnen uitvoeren over de genoemde periode is het noodzakelijk dat er jaarlijks toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves voor onderhoud plaatsvinden omdat onderhoud nu eenmaal niet gelijk over alle jaren kan worden uitgevoerd. Door de subsidieverordening die in 2024 door de provincie is vastgesteld is reservevorming, dus ook die voor onderhoud, slechts voor een deel nog mogelijk waardoor op termijn het onderhoudsplan niet uitgevoerd kan worden omdat het museum daar de (reserve)middelen niet meer voor heeft. Met de provincie zal de komende jaren overleg gevoerd moeten worden hoe en door wie de onderhoudskosten betaald moeten worden op termijn.

In 2025 werd het Fries Museum nog steeds met hoge energiekosten geconfronteerd als gevolg van de kostenstijging in de afgelopen jaren.

3.2.3.4 Automatisering

Dankzij ICT-partner Tresoar beschikt het museum over een veilige en betrouwbare ICT-omgeving. Naast de ICT-infrastructuur op kantoor is er ook een stabiele thuiswerkomgeving en hardware beschikbaar. In 2024 is de organisatie overgegaan naar Office 365.

Begin 2024 is de nieuwe SLA ondertekend en in werking getreden.

Informatiebeveiliging

Het informatiebeveiligingsbeleid is vastgesteld in 2022. In het beleid zijn een aantal speerpunten geformuleerd waar in 2025 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.

3.2.3.5 Beveiliging

In 2024 is het gebouwbeveiligingsbeleid opgesteld. De maatregelen die het museum genomen heeft om het gebouw en daarmee de collectie te beveiligen in relatie tot de organisatorische en elektronische beveiligingsmaatregelen zijn hierin beschreven.

3.2.3.6 Monitoring

De planning & control cyclus bestaat uit het opstellen van de begroting, de voortgangsbewaking door middel van managementrapportages en het opstellen van de jaarstukken. De prestatieafspraken m.b.t. bezoekersaantallen worden wekelijks gemonitord, maandelijks wordt er een managementrapportage 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 & Financien van de raad van toezicht.

De interimcontrole 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 & Financien en met de voltallige raad van toezicht in december. Alle nieuwe aandachtspunten zijn al verwerkt of in uitvoering.

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

VERANTWOORDING BIS-SUBSIDIE REGIONALE MUSEA

Het Fries Museum zet de bijdrage van het Ministerie van OCW in 2025 in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. Zoals het Activiteitenplan 2025-2028 aangeeft, doen we dit concreet op de volgende onderdelen: 1) Publieksactiviteiten, 2) Onderwijs, 3) Publieksinformatie en 4) Collectiezichtbaarheid.

Project/doel 1: publieksactiviteiten

Actie: We organiseren extra publieksactiviteiten die onze betekenis en publieksbereik in Fryslân versterken. Speciale aandacht gaat naar inclusieve samenwerkingsverbanden en laagdrempelig aanbod, zowel gekoppeld aan de grote tentoonstellingen als via programma's op maat. Van groot belang voor het bereiken van nieuwe doelgroepen is het project Fries Museum op Paad, dat zich richt op Friezen die niet of nauwelijks bekend zijn met het museum.

Programma's op maat

Het gehele jaar hebben er tal van publieksactiviteiten plaatsgevonden, die ons bereik en verbinding met Fryslân versterken. We richtten ons, naast activiteiten voor de reguliere bezoeker, met maatwerkprogramma's specifiek op mensen die een drempel kunnen ervaren, zoals mensen met een auditieve of visuele beperking, of, in samenwerking met Vluchtelingenwerk, nieuwe Friezen. Ook voor bezoekers die baat hebben bij weinig prikkels of juist graag in stilte de tentoonstelling bezoeken organiseerden we aparte bezoekmomenten. Tijdens familie-activiteiten als zondag doedag en in de schoolvakanties gingen tal van families creatief aan de slag. Groepen ouderen die niet meer in staat zijn zelfstandig musea te bezoeken, konden toch met ons kennismaken dankzij het beproefde concept van de Museum Plus Bus. Kwetsbare ouderen genoten, via de zorginstellingen waar zij wonen, door rondleidingen in het museum en workshops op locatie van kunst en cultuur. Daarnaast boden we rondleidingen aan voor mensen met dementie, ontvingen we blinde en slechtziende bezoekers met een apart programma, en sloten we aan op taalbehoeften met rondleidingen in het Fries, Duits, Engels, Frans en gebarentaal. Op maandag is het museum gesloten voor reguliere bezoekers maar gedoseerd open voor deze speciale groepen (op aanvraag).

Activiteitenprogramma's tentoonstellingen

Gekoppeld aan iedere A-tentoonstelling bieden we een uitgebreid activiteitenprogramma aan. Het beleid van het Fries Museum is dat de opening van iedere grote tentoonstelling voor iedereen gratis toegankelijk is. We organiseren dan een feestelijke dag, met een inclusief activiteitenaanbod in de hoofdrol. Onze museumgidsen, die gespecialiseerd zijn in het op een toegankelijke wijze overbrengen van informatie, nemen bezoekers mee op een speedtour door de tentoonstelling. Bezoekers kunnen daarnaast creatieve workshops voor families bezoeken, een filmprogramma of een verdiepend panelgesprek. In 2025 organiseerden we zodoende gratis publieksopeningen bij IMPACT en WYBRAND DE GEEST. Bij de tentoonstelling IMPACT boden we daarnaast tijdens de vakanties workshops modelvliegtuigbouwen aan. Samen met Sliker Film en het Fries Filmarchief maakten we een programma met films over de Tweede Wereldoorlog. Op 5 mei organiseerden we een Living Library, waarin deelnemers mensen ontmoetten die om wat voor reden dan ook ver van hen af staan. We leenden onze 'menselijke boeken' uit voor een openhartig een-op-een-gesprek. Conservator Marre Sloots gaf een interactieve lezing en we werkten samen met Bevrijdingsfestival Fryslân. Onderdeel van de grote tentoonstelling WYBRAND DE GEEST was een uitgebreid en interactief activiteitenprogramma geïnspireerd op de thema's in de werken van deze 17de-eeuwse portretschilder. In de centrale hal van het museum creëerden we een doorlopend tekenschool in de stijl van Wybrand de Geest: een levendige en ruime creatieve ontmoetingsplek waar bezoekers van alle leeftijden elkaar kunnen portretteren met potlood en pastel, in de stijl van Wybrand de Geest. Met kleding en accessoires, zoals grote kragen, fonkelende sieraden en fluwelen gewaden, waanden bezoekers zich Friese adel uit de 17de eeuw. We boden (en bieden) daarnaast diverse verdiepende colleges en online filmpjes aan, o.a. door restaurator Michel van der Laar.

Fries Museum op Paad

Sinds oktober 2024 rijdt een opvallende Fries Museumbus langs bijna alle Friese plaatsen, als een rijdende vitrine. Drie jaar lang laten we overal de mooiste collectiestukken zien, zoeken we de *mienskip* op en halen we nieuwe verhalen op die we weer terug naar het museum brengen. Uniek aan het project *Fries Museum op Paad* is dat échte collectiestukken op reis gaan, naar de plek waar ze vandaan komen. De Friese topstukken vormen op locatie de basis voor uiterst laagdrempelige ontmoetingen, verbinding en goede gesprekken.

We gaan vooral naar Friezen toe die het museum nu niet bezoeken, om wat voor reden dan ook. Het is daarom belangrijk dat we in onze ontmoetingen een snaar weten te raken. Daarnaast gaan we in gesprek gaan met onze bezoekers, waarin we het verleden verbinden met het heden. Het verhaal wat mee op pad gaat, staat centraal. Het bijbehorende object ondersteunt het verhaal en roept herinneringen op of een reactie van herkenning. Ons doel is om ons meer dan ooit te binden aan Friezen die om verschillende redenen niet naar het (Fries) museum toe komen. De redenen waarom een deel van de Friezen ons moeilijk weten te vinden zijn divers: geen interesse, te ver weg, geen geld, museum wordt ervaren als elitair, men weet niet wat er van de eigen geschiedenis te zien is. Daarnaast blijkt uit landelijk dat een provincie met relatief veel praktisch geschoolden, wat Friesland is, minder eigen museumbezoekers heeft. De dichtheid van de museumjaarkaart is hier ook lager dan in andere regio's. En daarom draaien we het om: wij komen naar de Friezen toe met échte voorwerpen uit ons aller geschiedenis.

Het programma wordt continu aangevuld, zowel op initiatief van de dorpen, kernen en wijken zelf, als vanuit het Fries Museum.

De bus is dit jaar 60 keer op pad geweest. Het museum bereikte al meer dan de helft van de Friezen door een fysieke ontmoeting bij de bus of via de toegespitste campagne. Het museum bezocht zeven verzorgingshuizen en daarnaast was de bus bij de aankomst van Sint Piter in Grou, het Koudumer simmerfestival, de hengstenkeuring in Leeuwarden, wintermarkten in Wommels, Balk, Harkema, Joure en Hindeloopen.

Project/doel 2: investering onderwijs

Actie: We doen een extra investering in onderwijsprogramma's. Zo versterken we de structurele samenwerking met mbo en hbo. Alle scholieren krijgen bovendien de gelegenheid om na het schoolbezoek terug te komen met hun familie. Wij verwachten dat dit ertoe leidt dat ons publiek een meer inclusieve afspiegeling wordt van de stad en de regio. Door de BIS-gelden zijn we in staat om extra tijd en aandacht te besteden aan het bereiken van specifieke onderwijsdoelgroepen, die we met onze reguliere programma's moeilijker bereiken.

In alle onderwijsprogramma's van het Fries Museum staat het bezoeken van de tentoonstelling centraal. Maatwerk en samenwerking zijn de sleutelwoorden voor onze succesvolle onderwijsprogramma's. Maanden voorafgaand aan de opening van de tentoonstelling beginnen we samen met onderwijs- en maatschappelijke partners de verschillende onderwijsprogramma's per doelgroep vorm te geven. Ook de koppeling met verschillende vakken en leergebieden wordt in gezamenlijkheid met de onderwijspartners bepaald en uitgewerkt. Deze werkwijze stelt ons in staat om optimaal de eisen van het onderwijs en de belevingswereld van de diverse doelgroepen aan de ene kant, en de thema's van de tentoonstelling anderzijds, op elkaar af te stemmen.

In de eerste twee weken dat de tentoonstelling open is, worden de ontwikkelde programma's getest door proefgroepen van alle onderwijsniveaus. Op basis van hun input worden de programma's bijgesteld, opnieuw getest en uiteindelijk afgerond. Pas daarna worden de ze breed opengesteld voor alle andere onderwijsgroepen en kunnen we scholen ontvangen. Ook stellen we gratis voorbereidend en verrijkend lesmateriaal online beschikbaar via onze site.

Vanwege deze werkwijze is het pas vrij kort op de opening mogelijk om aan te geven wat de onderwijsprogramma's daadwerkelijk gaan behelzen. De scholen in de regio zijn inmiddels gewend aan deze werkwijze en omarmen de vereiste flexibiliteit. Juist omdat ruim van tevoren de kaders en inhoudelijke insteek op grote lijnen helder zijn, terwijl de precieze uitwerking optimaal aansluit bij ieders curriculum, is het prima werkbaar.

Doel van het onderwijsprogramma behorend bij de tentoonstelling IMPACT was om leerlingen en studenten in aanraking te laten komen met de geschiedenis van de luchtoorlog in Fryslân en ze bewust te maken van de grote persoonlijke impact van deze vorm van oorlogvoering; toen en nu nog steeds. Kernbegrippen waren: empathie, dialoog, burgerschap, toen en nu, vriendschap, oorlog, samenwerking.

Daarnaast was het doel om leerlingen te laten onderzoeken en ontdekken dat iedereen denkt, ervaart, kijkt en handelt vanuit een ander perspectief. Dat het daarom goed is om over problemen en moeilijke onderwerpen met elkaar in gesprek te gaan en elkaar te bevragen over ieders visie en situatie. Voor leerlingen van het voortgezet onderwijs sloten we aan bij het leergebied Mens en Maatschappij, tijdvak 9: Tijd van Wereldoorlogen (1900-1950). Vanuit de diverse perspectieven op de luchtoorlog zetten we leerlingen aan tot kritisch denken en het ontwikkelen van denkvaardigheden die ze nodig hebben als burger. Met behulp van de vernieuwde website Luchtoorlog Friesland en daarvoor ontwikkeld lesmateriaal deden leerlingen digitaal onderzoek naar een crash in hun eigen omgeving en/of de geschiedenis van vliegveld Leeuwarden tijdens de Tweede Wereldoorlog. Hiertoef werkten we samen met de portal

Geschiedenislokaalfryslan.nl; een samenwerking tussen HCL, Tresoar, Fries Museum, Fries Verzetmuseum en de Docentenopleiding Geschiedenis van NHL Stenden Hogeschool. Bij de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST kozen we als rode lijn voor ons onderwijsprogramma het onderzoeken van sociale structuren. We maakten leerlingen en studenten bewust van het feit dat de personen die door Wybrand de Geest zijn geportretteerd een bijzondere positie in de toenmalige samenleving hadden.

Project/doel 3: publieksinformatie

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

In het Fries Museum vertellen we invoelbare verhalen. Met onze historische presentaties voeren we bezoekers bijvoorbeeld terug naar lang vervlogen tijden, waarmee we laten zien dat bepaalde kwesties, gevoelens of problemen van vroeger ook voor de Fries van nu heel herkenbaar zijn. In onze hedendaagse tentoonstellingen ontdekken bezoekers juist de verhalen van de toekomst. Daar tonen we hoe kunstenaars ons met nieuwe ogen naar de wereld van tegenwoordig laten kijken.

In de tentoonstelling IMPACT over de luchtoorlog in Friesland in 1940-1945 vertelden we het angstaanjagende en fascinerende verhaal van de strijd in de lucht vooral aan de hand van persoonlijke verhalen. We bedienden zowel de 'first time visitor' als de goed ingevoerde geschiedenis liefhebber. Om bezoekers te laten ervaren hoe het moet zijn geweest om in een 'ball turret', een geschutskoepel aan de onderkant van een vliegtuig, te kruipen, bouwden we op zaal een dergelijke geschutskoepel na. Bezoekers konden er inklimmen en de benaderde positie van de vliegers ervaren. Een filmpje in de koepel versterkte de ervaring van de simulatie.

De derde tentoonstellingszaal hebben we deels verduisterd, om bezoekers te laten ervaren welk effect de verduisteringsverordeningen moeten hebben gehad op de burgerbevolking. Bezoekers die 'buitenom' liepen konden hun weg vinden middels een knijpkat. Eenmaal weer 'binnen' leerden ze middels een facsimile van een originele verduisteringsspel de verduisteringsmaatregelen kennen, op eenzelfde manier als hoe een gezin in 1941 de regels leerden kennen. Een muurvullende infographic maakte duidelijk welke type vliegtuigen het meest ingezet werden, waar de bemanning zich in het vliegtuig bevond en hoeveel slachtoffers er gedurende de oorlogsjaren vielen.

De rode lijn in de tentoonstelling WYRBAND DE GEEST was de manier waarop Wybrand de Geest de rijkdom en status van de Friese elite van het doek liet spatten. Wie vierhonderd jaar later de schilderijen van Wybrand onderzoekt, komt bijzondere vraagstukken tegen. Want hoe bepaal je anno nu of een ongesigneerd portret door Wybrand is geschilderd of door een ander? En hoe achterhaal je wie er eigenlijk is geportretteerd als er nergens een naam op staat? Wat is 'echt' als er ook allerlei kopieën en replieken de ronde doen? En wat als door geslaagde en minder geslaagde 'restaurants' door de eeuwen heen delen van het schilderij zijn verdwenen of vervangen? Op gezette plekken in de tentoonstelling lichtten we middels opvallende vormgeving zo'n 'vraagteken' uit, waarbij de bezoeker een fascinerend en soms vermakelijk inkijkje krijgt in kwesties rondom het onderzoek naar Wybrands portretten.

Om al die pracht en praal op de portretten beter te kunnen 'lezen', presenteerden we op strategische plekken door de hele tentoonstelling mooie 'inzoomers'. Met deze kijkkaarten, gemaakt in samenwerking met kostuumhistoricus Marieke de Winkel, focusten we op details in de kleding en accessoires waarmee de 17de-eeuwse high society zijn rijkdom of afkomst etaleerde. We lichtten details uit die je vervolgens zelf ook op andere schilderijen kunt ontdekken, en die de bezoeker helpen om de soms wat afstandelijke portretten beter te ontcijferen.

Speciaal voor onze jongere bezoekers ontwikkelden we een gratis familiespoor waarmee kinderen zelf op ontdekking kunnen door de tentoonstelling. Bij de balie krijgen ze een geheime brief, gevuld met tips en weetjes van de meester zelf. Bij het ontwikkelen van het familiespoor maken we gebruik van de beproefde VTS-methode (visual thinking strategies), die interactie bevordert en uitnodigt tot een open gesprek tussen kinderen onderling en tussen kinderen en volwassenen.

Project/doel 4: collectie zichtbaar

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

Het Fries Museum stelt de eigen collectie beschikbaar via de website. Op deze manier is de collectie zichtbaar voor onderzoekers en andere geïnteresseerden. Een tweede doel is een goede beschikbaarstelling van de collectie voor andere musea en collectiehoudende organisaties die op zoek zijn naar bruiklenen voor hun tentoonstellingen. Doorlopend ontvangt het Fries Museum bruikleenaanvragen waar het ruimhartig mee omgaat. Dit ruimhartige bruikleenbeleid geldt met name voor regionale partnerorganisaties, maar ook voor (internationale) organisaties.

Beschikbaarstelling collecties via websites

De collectie is online te vinden via de volgende websites:

collectie.friesmuseum.nl; collectie.friesverzetsmuseum.nl; www.collectienederland.nl; www.zuiderzeecollectie.nl; www.modemuze.nl; www.oorlogsbronnen.nl; www.beeldbankwo2.nl; www.museum.frl; www.europeana.eu.

Bruikleenaanvragen in 2025

Op 31-12-2025 betrof het totale aantal kortlopende uitleningsdossiers 104, waarvan maar liefst 81 binnen Friesland. Dit is ter aanvulling op de vele semipermanente bruiklenen in de regio waarvan de teller in totaal staat op 1704 objecten (excl. de objecten van het Fries Museum ondergebracht in het Noordelijk Archeologisch Depot en bij particulieren).

Regionale noemenswaardige bruiklenen in 2025:

Het bruikleen van de vroegste fotografische beelden van de stad Leeuwarden (rond 1880) aan het Historisch Centrum Leeuwarden voor de tentoonstelling Juffrouw Matthijssen 1830-1907, een geëmancipeerde vrouw in Leeuwarden, van de hand van fotografe Gerharda Henriëtte Matthijssen.

Het bruikleen van negen voorwerpen aan het Drents Museum voor de tentoonstelling Microkosmos – de wereld in een Wunderkammer.

Een nationaal noemenswaardig bruikleen in 2025:

- Het bruikleen van enkele voorwerpen voor de tentoonstelling Thuis in de zeventiende eeuw in het Rijksmuseum.

Een internationaal noemenswaardig bruikleen in 2025:

- Het bruikleen van een werk van Kinke Kooi aan het CAPC Musée d'art contemporain de Bordeaux.

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

Door de inzet van een extra registrar kunnen bruiklenen ruimhartig worden verstrekt, voor zover de capaciteit van de collectiemedewerkers om de aanvragen te behandelen en af te wikkelen dat toestaat. Dankzij de bijdrage van de BIS Regionale Musea kunnen we jaarlijks 400 extra bruiklenen verstrekken.

Via social media verspreiden we zeer regelmatig nieuwe verhalen over onze collectie. Via onze eigen websites en via thematische samenwerkingen stellen we ons (rechtenvrije) materiaal beschikbaar. Door online beter zichtbaar te zijn, vergroten we uiteindelijk ook de aantrekkingskracht van een fysiek museumbezoek. Bovendien draagt het bij aan een grotere collectiemobiliteit, doordat vakgenoten, onderzoekers en handelaars regionaal, nationaal en wereldwijd de collectie kunnen verkennen.

Met grote bruikleengevers en overheden onderhandelen we over het vervangen van (dure) collectieverzekeringen bij bruiklenen door een andere vorm (collectiefonds/indemniteitsregeling), bij onderbruiklening door objecten niet meer te laten verzekeren tegen vervangingswaarde maar tegen mogelijke restauratiekosten). Inmiddels hebben wij met onze grootste bruikleengevers, het Koninklijk Fries Genootschap en de Ottema Kingma Stichting, al veel gunstiger regelingen kunnen uitwerken. In 2025-2028 willen we dat ook met de andere (grote) bruikleengevers doen.

3.3 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

3.3.1 Bestuursstructuur

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

3.3.2 Samenstelling bestuur

De Stichting Fries Museum kende in 2025 de volgende samenstelling van het bestuur:

de heer K.J.R. Callens, directeur-bestuurder	01-01-2025 t/m 31-01-2025
mevrouw A. Lavèn, gevolmachtigde	01-02-2025 t/m 31-12-2025
de heer R. Pel, directeur-bestuurder	29-04-2025 t/m 30-09-2025
de heer O. Bijlsma, interim directeur-bestuurder	05-08-2025 t/m 31-12-2025

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

3.3.3 Toezicht

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

3.3.4 Nevenactiviteiten

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

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 2025: € 246.000.

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 hebben in 2025 afgezien van hun bezoldiging. 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 2025 geen incidenten voorgedaan en de werkwijze is niet gewijzigd.

3.3.7 Organisatiestructuur

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

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

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

- Sinds de wijziging van de organisatie in 2023 zijn er vijf afdelingen met elk een afdelingshoofd: Kennis & Collecties, Publiek & Presentaties, Bedrijfsvoering (inclusief Finance & Control), Personeel & Organisatie en Relaties & Fondsen. De vijf afdelingshoofden vormen samen met de directeur-bestuurder het MT.
- Medewerkers van verschillende afdelingen en teams werken samen aan tijdelijke projecten in projectteams, operationeel aangestuurd door projectleiders. Voor tentoonstellingsprojecten gaat het om medewerkers met de specifieke functie projectleider Tentoonstellingen. 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 in 2025 was het doorvoeren van de voorgenomen reorganisatie. 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 vaak overleg tussen het bestuur en de OR. Vaste thema's in dat overleg waren de reorganisatie, 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 arbo dienstverlening 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 2025 waren bij de stichting Fries Museum 61 medewerkers in dienst (41,22 fte).

Voor de jaren 2024/2025/2026 is door de Museumvereniging overeenstemming bereikt over een nieuwe Museum cao. De looptijd is 1 juli 2024 tot 30 juni 2026.

Met de zzp'ers die wij inhuren als museumdocent zijn collectieve prijsafspraken gemaakt tot einde 2025. Eind 2025 zijn opnieuw afspraken gemaakt voor 2026.

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

In 2025 konden we opnieuw vele studenten een waardevolle stageplaats en praktijkervaring aanbieden. Ze kwamen uit diverse opleidingsrichtingen en -instituten op mbo-, hbo- en universitair niveau. De samenwerking vond plaats conform het vastgestelde stagebeleid.

3.3.10 Verbonden partijen

Aan Stichting Fries Museum zijn de volgende partijen verbonden:

Stichting Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof

Stichting Mata Hari

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

Het overzicht van transacties die hebben plaatsgevonden tussen Stichting Princessehof 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 2025 van stichting Fries Museum opgesteld. Na vaststelling door de directeur-bestuurder is de jaarrekening ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad heeft de accountant van Eshuis Registeraccountants opdracht gegeven de jaarrekening te controleren.

De accountant heeft de controle uitgevoerd en de jaarrekening van een goedkeurende verklaring en een bijhorend verslag voorzien. Mede op grond van die controleverklaring en het bijbehorende verslag van de accountant heeft ook de raad van toezicht de jaarrekening goedgekeurd.

De bestemming van het exploitatieresultaat is zichtbaar in de balans en in de resultaatbestemming 2025.

3.4.2 Resultaten

Het financiële resultaat van 2025 vóór resultaatbestemming is € 678.128 (positief).

Met ingang van 2024 is er een stelselwijziging doorgevoerd m.b.t. het onderhoud. Met ingang van 1 januari 2024 is het niet meer toegestaan een onderhoudsvoorziening te vormen aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan. Het gevolg is dat de onderhoudskosten gereserveerd moeten worden. Toevoeging aan de onderhoudsreserve kan alleen na bepaling van het resultaat over 2025. In 2025 zal voor toekomstige onderhoudskosten een bedrag van € 187.558 worden toegevoegd. Het resultaat na correctie onderhoudskosten is derhalve:

Resultaat voor correctie onderhoudskosten: € 678.128

Onderhoudskosten: € 450.000

Resultaat na correctie onderhoudskosten: € 228.128

In de toelichting op de resultatenrekening zijn de gerealiseerde kosten afgezet tegen de begroting.

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2025 is € 4.590.979 en bestaat uit een Algemene Reserve van € 1.612.500, bestemmingsreserves van € 2.971.866 en een Provinciale Reserve van € 6.613.

De reserves van stichting Fries Museum zijn vrij besteedbaar met uitzondering van de provinciale reserve.

3.5 Risico's en risicobeheersing

Voornaamste risico's en onzekerheden

Integrale risicoanalyse

De belangrijkste niet-financiële risico's met betrekking tot het Fries Museum zijn:

STRATEGISCH

- Sociale ontwikkelingen: veranderende behoeften, groter aanbod door meer vrije tijd, meer concurrentie, maatschappelijke tevredenheid over de bijdrage van het museum aan de samenleving;
- Schoolbezoeken: minder schoolbezoeken door demografische of andere externe ontwikkelingen, waardoor prestatieafspraken niet worden gehaald;
- Reputatie: reputatie- of imagoschade: hoge bomen vangen veel wind, weinig draagvlak in een regio met verder vooral kleine, semiprofessionele musea en andere culturele organisaties;

TACTISCH

- Beveiliging: de beveiliging van het museum concentreert zich teveel op bezoekers, waardoor andere veiligheidsrisico's onvoldoende in beeld zijn, beperkt worden en worden voorkomen;
- Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een premier risque van slechts € 1 miljoen. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1 miljoen wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
- Planning tentoonstellingen: in de basis ontbreken vanaf 2025 de middelen voor A-tentoonstellingen. Dit heeft als gevolg dat er meer extern geld nodig is en dat de financiering van die plannen langer duurt. Het risico is dat er te laat duidelijkheid is of het project kan doorgaan, waardoor er onvoldoende tijd is voor een andere optie.
- Kennisverlies: verlies van kennis door medewerkers die de organisatie verlaten, ook bij natuurlijk verloop;
- Kwetsbare flexibele schil: in de grote flexibele schil is er weinig borging van kennis en ervaring, kwetsbaarheid bij cruciale functies;
- 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;
- 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.

3.5.1 Financiële risico's en onzekerheden

De belangrijkste financiële risico's vormen de basis voor het benodigde weerstandsvermogen. De door het Fries Museum in 2015 opgestelde analyse van het benodigde weerstandsvermogen kreeg in december 2025 een jaarlijkse herijking. De analyse wordt begin 2026 besproken met de externe accountant en de commissie Audit & Financiën en de raad van toezicht. In verhouding tot het benodigde weerstandsvermogen ligt de Algemene Reserve einde 2025 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:

- Tegenvallende publieksinkomsten, inkomsten uit winkel en inkomsten uit horeca: Uitgangspunt is een bedrag van € 850.000 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 120.000 is;
- 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 reservetvorming: uitgangspunt is een bedrag van € 3.700.000 aan jaarlijkse subsidies dat wordt ontvangen van de Provincie Fryslân en het ministerie van OCW. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 240.000 is;
- Risico op langdurige ziekte, zwangerschap en mantelzorg: uitgangspunt is een bedrag van € 2.750.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 412.500 is;
- Tegenvallende inkomsten voor tentoonstellingen en publicaties: uitgangspunt is een gemiddeld bedrag aan fondsenwerving van € 285.000 per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 157.500 is;

- Tegenvallende gebouw gerelateerde kosten: uitgangspunt is een bedrag van € 600.000 aan gebouw-gerelateerde kosten per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 120.000 is;
- Overige organisatie-/bedrijfskosten: uitgangsbetrag is een bedrag van € 377.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 132.500 is;
- Reserve cao-afspraken: uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 2.750.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 165.000 is.
- Organisatieontwikkeling/transitievergoedingen: uitgangspunt is risicobedrag van € 150.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 75.000 is.
- Fiscaliteiten: voor fiscale risico's is een bedrag van € 50.000 opgenomen.

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

MAATREGELEN TER BEHEERSING VAN DE VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

3.5.2 Beheersing van niet-financiële risico's

De belangrijkste risico's zijn in 2025 op de volgende manier beheerst:

- Sociale ontwikkelingen: het Fries Museum probeert met bijzondere en tegelijk laagdrempelige A-tentoonstellingen en aansprekende marketing op te vallen in het rijke vrijetijdsaanbod;
- Schoolbezoeken: we versterken het schoolbezoek ondanks het krimpende leerlingenaantal in de regio door het aanbod te verbreden naar verschillende leeftijden en soorten onderwijs. In 2025 is het aanbod voor mbo-onderwijs, in Fryslân veruit de grootste groep studenten, verder versterkt;
- Reputatie: we stellen ons als organisatie FM|PH ten opzichte van onze lokale en regionale collega's dienstbaar op met betrekking tot bruiklenen en kennisdeling.
- Beveiliging: We hebben in 2024 het gebouwbeveiligingsbeleid opgesteld om de fysieke veiligheid van de collectie verder te vergroten
- Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een premier risique van slechts € 1 miljoen. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1 miljoen wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
- 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, onderzoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem;
- Kwetsbare flexibele schil: we proberen waar mogelijk mensen in functies die we altijd nodig hebben, vast in dienst te nemen. Het team Huisvesting & Tentoonstellingsbouw, dat een sleutelrol heeft in de betaalbaarheid en de duurzaamheid van onze tentoonstellingen, gaan we de volgende jaren minder kwetsbaar maken. Cruciale werkzaamheden borgen we altijd in of via een verbinding met de vaste kern van medewerkers;
- 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 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.

3.5.3 Strategie bij tegenvallende inkomsten

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

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

Beheersinstrumenten voor de uitgaven zijn realistische en geaccordeerde begrotingen voor lijnwerkzaamheden en projecten, periodieke managementrapportages en overleg met projectleiders. Op basis van een jaarlijks bijgestelde fraudeanalyse zijn er fraude werende maatregelen. Er zijn strikt uitgewerkte financiële procedures voor betalingen door middel van functiescheidingen tussen ten eerste budgethouders en beoordelaars voor lijn- en projectactiviteiten, ten tweede boekhouding en controle door de financiële administratie en ten derde de bestuurder-directeur als uiteindelijke uitvoerder van de betaling, die, ten vierde, op haar beurt door de controller wordt gereviseerd.

De strategie van het Fries Museum wat betreft tegenvallende bezoekersinkomsten is om die situatie vooral te vermijden. Inkomsten worden daarom behoudend begroot.

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 geschetst 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 beschrijving van onze bedrijfscultuur.

HELDERHEID

De kernwaarden van onze organisatie zijn:

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

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

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

De samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur is 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.

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 is geweest.

BETROKKENHEID

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

We zijn een aantrekkelijke organisatie om deel van uit te maken, te boordelen aan de ervaren medewerkers die we in de regel kunnen aantrekken. Ook vrijwilligers en stagiairs vinden we relatief makkelijk.

Bij vertrek van medewerkers vinden we een exitgesprek belangrijk. Behalve bij natuurlijk verloop vertrekken

medewerkers vooral door kansen buiten onze organisatie. In sollicitatieprocedures is er aandacht voor interne kandidaten met ambitie. We gaan daarover steeds in gesprek, ook als de interne kandidaat niet geschikt is voor de openstaande functie.

Op de Nationale Vrijwilligersdag, kregen alle vrijwilligers thuis een bedankkaart. In december ontvingen alle medewerkers, inclusief vrijwilligers en uitzendkrachten, een kerstcadeau.

3.8 Toepassing en naleving gedragscodes

GOVERNANCE CODE CULTUUR

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

- De 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 activiteiten 2025-2028, die de missie, doelstellingen en kerntaken (collectietaak, publiekstaak, bedrijfstaak) beschrijft, alsook de in deze jaarstukken besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.
- De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe ze dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af. Deze paragraaf kan worden beschouwd als 'pas toe én leg uit' voor de principes en 'pas toe óf leg uit' voor de aanbevelingen.
- Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Dit is verankerd in de statuten, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. Deze rolverdeling is onderwerp van de profielschets van de raad van toezicht, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Die verantwoordelijkheid is geformuleerd in de statuten, het bestuursreglement en vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder.
- Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. De omgang met middelen is vastgelegd in een procuratieregeling. Hoewel de zorgvuldige omgang met de mensen voor het bestuur vanzelf spreekt, is het ook een voortdurend aandachtspunt van de ondernemingsraad (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 uitvoerig aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en het museum.
- De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij de deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. Bij de werving van de nieuwe leden maakte de raad van toezicht gebruik van een update van de in 2019 vastgestelde profielschets van de raad van toezicht, van diversiteitsadvies van de landelijke organisatie Colourful People en de regionale organisatie Tumba, en van een gepubliceerde procedure. Nieuwe leden worden getoetst door Gedeputeerde Staten middels de geldende procedure.

In het Verslag van de raad van toezicht voorafgaand aan dit bestuursverslag heeft de raad van toezicht zijn toezichtsfunctie gedurende 2025 nader toegelicht. Het bestuur constateert dat die uitvoering in lijn was met de

FAIR PRACTICE CODE

3.8.1 Solidariteit

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

Het Fries Museum was één van de eerste musea om de regeling Kunstenaarshonoraria toe te passen omdat we dit niet meer dan billijk vinden. Kunstenaars en vormgevers krijgen een vergoeding voor de bruikleen van eigen werk dat niet een commercieel serieproduct is en voor de tijd die ze in projecten met het museum investeren. In 2024 waren deze kunstenaarshonoraria deels gedekt door specifieke bijdragen van het Mondriaan Fonds.

Het is echter problematisch dat de regeling voortaan afgestemd wordt op het totale budget en niet op het budget voor de presentaties met hedendaagse kunst, die slechts een deel van het programma van het Fries Museum vormen. Het Fries Museum kan hierdoor steeds moeilijker presentaties hedendaagse kunst realiseren. De enige oplossing is dan minder nieuwe werken tonen en presentaties met meer eigen collectie maken, zodat de bijdragen per kunstenaar alsnog dalen, in tegenstelling tot wat het gewenste effect van de regeling had moeten zijn.

Onze tarieven voor zzp'ers, zoals museumdocenten, bepalen we met behulp de rekentool van Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (ACCT). De 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 het platform ACCT teruggekoppeld. Museumdocenten worden betrokken bij de ontwikkeling van ons beleid en van individuele programma's voor schoolgroepen en speciale doelgroepen.

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

3.8.2 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. Helaas hebben we ervaren dat incidenten desondanks niet uit te sluiten zijn. Hierop is met passende maatregelen geacteerd.

We zijn trots op onze zelfstandig werkende medewerkers en uitzendkrachten en onze betrokken vrijwilligers, stagiairs en zzp'ers. De jaarlijkse gesprekcyclus, 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.

Waar enkele jaren geleden nieuwe medewerkers sporadisch onze organisatie binnenkwamen, is dat veel meer een continu proces geworden. Nieuwe medewerkers krijgen een praktisch inwerkprogramma, naast alle formele zaken die we altijd al regelden, en worden ze gekoppeld aan een 'buddy' in het eigen team.

3.8.3 Duurzaamheid

Het Fries Museum zet zich in om de Europese klimaatdoelstellingen te behalen: in 2030 willen we 55% minder uitstoten dan in 1990, en in 2050 moeten we klimaatneutraal zijn. Het museum heeft duurzaamheidscoördinator die 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 medewerkers uit alle afdelingen in het museum, zet zich onder leiding van de coördinator in voor verduurzamingsslagen 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.

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 het 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.

CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Het Fries Museum 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. Sinds onze deelname 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, hebben we veel stappen gezet op dit gebied. Motor hierin is de werkgroep Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid, 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.

3.8.4 Programma en collectie

Tentoonstellingen

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

Van de Iraans-Nederlandse kunstenaar Tina Farifteh kochten we de installatie *Toen ik de zon en de maan tegelijk zag aan*. Het werk is te zien in de gelijknamige solotentoonstelling. De installatie met video- en lichtkunst is het eerste onderdeel van *Tina in Sexbierum* – een transmediaal project over ontheemding, onthechting, het verlangen naar een thuis en tegelijkertijd het onvermogen om je thuis te voelen in een maatschappij die je continu existentieel afwijkt. In het werk stelt Farifteh zichzelf en de bezoeker de vraag: ‘Als de maatschappij geen thuis biedt, is er in het landschap dan misschien plaats voor ontheemden?’ In de tentoonstelling VOORBIJ DE HORIZON geven kunstenaars uit de Fries Museum-collectie op verschillende manieren betekenis aan zee, getijden, bos en aan specifieke gebieden als de Noordpool, de Waddenzee en het regenwoud in Suriname. Voor hen is de verbinding met deze natuur het uitgangspunt, of dat nu fysiek, spiritueel, speculatief of kritisch is. In deze presentatie zijn nieuwe aankopen en oudere werken te zien van Cristina Lucas, Ben Vautier, Henk de Vries, Wally Elenbaas, Witho Worms, Wout Berger, Constant Dullaart, Erin Jane Nelson, Dodi Espinosa, Kinke Kooi, Katja Novitskova, Marjet Zwaans & Totomboti en Juul Kraijer.

Bij de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST hebben we extra aandacht besteed aan het genderperspectief. Het is nog steeds (onbewust) gebruikelijk om naar een schilderij te kijken door de ogen van de man en hem als hoofdpersoon te bestempelen, terwijl de vrouw niet zelden een even groot of zelfs groter aandeel had in de gezamenlijke rijkdom en status. Met dit gegeven in gedachte hebben we kritisch naar onze objectteksten gekeken en waar nodig aangepast.

Activiteiten

Om nieuwe Friezen welkom te heten, verzorgen we in samenwerking met Vluchtelingenwerk rondleidingen door onze tentoonstellingen. Op zaal gaan deze nieuwe inwoners van Fryslân in gesprek over een insteek van een presentatie. Samen onderzoeken we bijvoorbeeld het begrip identiteit, en de rol van landschap en taal hierbij. Groepen ouderen die niet meer in staat zijn zelfstandig musea te bezoeken, kunnen toch met ons kennismaken dankzij de Museum Plus Bus. Kwetsbare ouderen die via zorginstelling KwadrantGroep wonen, kunnen door rondleidingen in het museum en workshops op locatie van kunst en cultuur genieten. Daarnaast bieden we rondleidingen aan voor mensen met dementie (waarbij deelnemers door het delen van herinneringen en associaties samen museumobjecten tot leven brengen), rondleidingen voor blinde en slechtziende bezoekers, en sluiten we aan op taalbehoeften met rondleidingen in het Fries, Duits, Engels, Frans en gebarentaal. Op maandag is het museum gesloten voor reguliere bezoekers maar bewust gedoseerd open voor deze speciale groepen.

Gratis presentaties en tentoonstellingen voor iedereen

Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen, ook bezoekers met een kleine portemonnee, kunnen genieten van onze collectie, organiseren we verschillende gratis presentaties en bezoekmomenten. Denk aan de presentaties in onze vaste vitrine in het Frisius MC Leeuwarden, in onze eigen museumhal en ook onze gratis feestelijke publieksopeningen.

Ook alle vakantiewerkshops bieden we kosteloos aan. Daarnaast speelt toegankelijkheid een grote rol binnen het project FRIES MUSEUM OP PAAD.

Onderwijs

We ontwikkelen ons onderwijsaanbod samen met onze onderwijspartners en doorlopend passen we toe wat we hebben geleerd in nieuwe programma's. Ons scholenaanbod wordt steeds diverser naar leeftijd en opleidingen. Samen met de scholen en leerlingen maakten we onderwijsprogramma's bij de tentoonstellingen IMPACT, hedendaagse kunst en WYBRAND DE GEEST. Bij de ontwikkeling van alle programma's voor het primair onderwijs stond het kinderdirectieteam weer met raad en daad terzijde. Het Fries Verzetsmuseum organiseerde 'Weet wat je zegt', een burgerschapsproject waarin leerlingen van het primair onderwijs debatteren over thema's als vrijheid en democratie. Met voortgezet onderwijsleerlingen werd dit jaar een pilot gedraaid van het debatprogramma. De tentoonstelling IMPACT bood zowel primair en voortgezet onderwijs als middelbaar beroepsonderwijs een extra mogelijkheid in de voor het Verzetsmuseum drukke periode rondom herinneringsdata van WOII een betekenisvol bezoek aan het museum te brengen. Het Fries Verzetsmuseum, Afûk en Omrop Fryslân lanceerden bovendien een nieuw educatief programma: Tsjil Tsjekt - Oarloch yn 'e klasse. De Tsjil Tsjekt-special is gratis toegankelijk voor leerkrachten en brengt de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog dicht bij leerlingen van groep 7 en 8, door interactieve lessen met educatieve video's en opdrachten.

Ook in 2025 kregen alle po- en vo-leerlingen en mbo-studenten die het Fries Museum bezochten, een terugkomkaartje mee. Deze entreekaartjes, speciaal voor het onderwijs, zorgen voor binding met een doelgroep die we normaal niet snel over de drempel zouden krijgen: veel leerlingen komen na hun schoolbezoek nog een keer terug met bijvoorbeeld hun ouders. Meer dan de helft daarvan bezoekt voor het eerst ons museum.

Publieksbegeleiding

Onze informatielagen worden altijd ontsloten in vier talen: Nederlands, Fries, Engels en Duits. Zo kan het merendeel van de bezoekers de verhalen van onze tentoonstellingen en presentaties beleven in de eigen voorkeurstaal. De teksten houden altijd rekening met verschillende instapniveaus en worden geschreven in toegankelijk, helder taalgebruik. Met behulp van interpretive planning structureren we de verhaallijnen van de tentoonstellingen om ervoor te zorgen dat iedereen het verhaal begrijpt.

Ook in onze publieksbegeleiding werken we de afgelopen jaren steeds meer aan inclusie. We testen onze labels met bezoekers met een leesbril, zorgen voor een passende lettergrootte, voldoende contrast en hangen de labels op een goed leesbare hoogte, ook voor wie in een rolstoel zit. Daarnaast werken we in toenemende mate met klankbordgroepen. Voor de tentoonstelling IMPACT heeft de Stichting Missing Airmen Memorial Foundation ons met raad en daad terzijde gestaan.

3.8.5 Publiek

- We trekken bezoekers uit heel Nederland en daarbuiten, met ook veel nieuwe bezoekers uit de regio.
- We bereiken bezoekers van alle leeftijden. We zijn bewust gratis voor kinderen tot 18 jaar.
- Alle kinderen in Leeuwarden worden bereikt door het onderwijsprogramma. Via het terugkomkaartje nodigen we hen met hun ouders bovendien nog eens uit voor een gratis herhaalbezoek.
- We streven ernaar om zo toegankelijk mogelijk te zijn voor alle bezoekers. Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We bestendigen de relaties die zijn opgebouwd met nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld door deze groepen uit te nodigen voor openingen.
- Waar logisch en relevant, brengen we ons programma onder de aandacht bij nieuwe doelgroepen via andere media.
- We streven inclusieve communicatie na, o.a. op basis van het document Words Matter en met aandacht voor de beelden die we gebruiken in onze communicatiemiddelen.
- Via doorlopend publieksonderzoek gaan we na of bezoekers suggesties en/of tips voor ons hebben ter verbetering van inclusie en toegankelijkheid.

3.8.6 Personeel

Op een aantal gebieden van ons personeelsbeleid zijn afgelopen jaren 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).

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

Daarnaast is gewerkt aan de werving- en selectieprocedure. Partners

Het Fries Museum heeft een veelheid aan partners die ons helpen diversiteit, inclusie en toegankelijk te vergroten, zoals:

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

ETHISCHE CODE VOOR MUSEA

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

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

In 2022 is de Ethische Code door het 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.

3.9 Toekomstverwachtingen

CONTINUÏTEIT

Het Fries Museum beschikt op korte termijn over een volledige dekking van het benodigde weerstandsvermogen dankzij de algemene reserve. Die algemene reserve is de ruggengraat van onze gezondheid.

De factoren die de gezondheid van de organisatie bepalen zijn een algemene reserve die de voornaamste bedrijfsrisico's afdekt, voldoende liquide middelen en eigen inkomsten en een structurele subsidie van de Provincie

Fryslân die jaarlijks geïndexeerd wordt en in de basis gelijk blijft. Als aan deze voorwaarden is voldaan is de continuïteit van de organisatie in principe niet in gevaar.

In 2024 heeft de provincie echter besloten dat het Fries Museum met ingang van 2026 gekort wordt op de subsidie. Het gaat om een bedrag van € 300.000. Aan de voorwaarde dat de subsidie geïndexeerd wordt en in de basis gelijk blijft wordt daarmee niet voldaan. Naast deze korting van € 300.000 wordt het museum ook geconfronteerd met kostenstijgingen die niet voor 100% geïndexeerd worden. De in 2025 doorgevoerde reorganisatie zorgt ervoor dat de begroting vanaf 2026 nagenoeg sluitend is maar de al eerder genoemde bepalingen in de subsidieverordening van de provincie, die in 2024 is vastgesteld, zit een gezonde financiële bedrijfsvoering in de weg. Omdat de mogelijkheid om reserves te vormen voor de belangrijkste bedrijfsrisico's, het onderhoud en toekomstige tentoonstellingen sterk beperkt wordt, kan het museum deze risico's zelf niet meer afdekken en komt binnen een aantal jaren de vraag hoe bijvoorbeeld het onderhoud gefinancierd gaat worden. Daarnaast zijn de mogelijkheden om te investeren in toekomstige tentoonstellingen sterk beperkt door de verordening. Dit zal zijn invloed hebben op de publieksinkomsten en daarmee het eigen inkomstenpercentage.

Met betrekking tot de liquiditeit is de conclusie dat we op korte termijn geen grote risico's lopen. Op langere termijn kan dat anders liggen als er investeringen gedaan moeten worden in het gebouw waar onvoldoende middelen voor gereserveerd zijn.

Leeuwarden, 1 april 2026

E. van der Lingen
directeur-bestuurder

4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2025

4.1 Prestatieverantwoording Provincie Fryslân

	<i>Provincie Fryslân</i>	<i>BIS regionale musea</i>	<i>realisatie 2025</i>
bezoekerstevredenheid	7,5	x	8,5
bezoekersaantal	60-80.000	80.000	106.575
- waarvan onderwijsbezoek	8.000	10.000	14.562
websitebezoek (FM + FVM)	150.000	x	
collectie registratie	95%	x	99,5
uitgaande bruiklenen	1.400	1.800	1.751
eigen inkomsten	>25%	x	103%
liquiditeit	2	x	4,03
solvabiliteit	25%	x	64%

De bijdrage van het Ministerie van OCW zetten we in om nieuwe publieksgroepen te bereiken en onze regionale betekenis te vergroten. De provinciale budgetsubsidie gaat volledig op aan vaste lasten en is niet beschikbaar voor deze ontwikkelingen. De inzet van de nationale bijdrage kreeg in 2025 als volgt gestalte:

Project/doel 1: publieksactiviteiten

Actie: We organiseren extra publieksactiviteiten die onze betekenis en publieksbereik in Fryslân versterken. Speciale aandacht gaat naar inclusieve samenwerkingsverbanden en laagdrempelig aanbod, zowel gekoppeld aan de grote tentoonstellingen als via programma's op maat. Van groot belang voor het bereiken van nieuwe doelgroepen is het project Fries Museum op Paad, dat zich richt op Friezen die niet of nauwelijks bekend zijn met het museum.

Programma's op maat

Het gehele jaar hebben er tal van publieksactiviteiten plaatsgevonden, die ons bereik en verbinding met Fryslân versterken. We richtten ons, naast activiteiten voor de reguliere bezoeker, met maatwerkprogramma's specifiek op mensen die een drempel kunnen ervaren, zoals mensen met een auditieve of visuele beperking, of, in samenwerking met Vluchtelingenwerk, nieuwe Friezen. Ook voor bezoekers die baat hebben bij weinig prikkels of juist graag in stilte de tentoonstelling bezoeken organiseerden we aparte bezoekmomenten. Tijdens familie-activiteiten als zondag doedag en in de schoolvakanties gingen tal van families creatief aan de slag. Groepen ouderen die niet meer in staat zijn zelfstandig musea te bezoeken, konden toch met ons kennismaken dankzij het beproefde concept van de Museum Plus Bus. Kwetsbare ouderen genoten, via de zorginstellingen waar zij wonen, door rondleidingen in het museum en workshops op locatie van kunst en cultuur. Daarnaast boden we rondleidingen aan voor mensen met dementie, ontvingen we blinde en slechtziende bezoekers met een apart programma, en sloten we aan op taalbehoeften met rondleidingen in het Fries, Duits, Engels, Frans en gebarentaal. Op maandag is het museum gesloten voor reguliere bezoekers maar gedoseerd open voor deze speciale groepen (op aanvraag).

Activiteitenprogramma's tentoonstellingen

Gekoppeld aan iedere A-tentoonstelling bieden we een uitgebreid activiteitenprogramma aan. Het beleid van het Fries Museum is dat de opening van iedere grote tentoonstelling voor iedereen gratis toegankelijk is. We organiseren dan een feestelijke dag, met een inclusief activiteitenaanbod in de hoofdrol. Onze museumgidsen, die gespecialiseerd zijn in het op een toegankelijke wijze overbrengen van informatie, nemen bezoekers mee op een speedtour door de tentoonstelling. Bezoekers kunnen daarnaast creatieve workshops voor families bezoeken, een filmprogramma of een verdiepend panelgesprek. In 2025 organiseerden we zodoende gratis publieksopeningen bij IMPACT en WYBRAND DE GEEST. Bij de tentoonstelling IMPACT boden we daarnaast tijdens de vakanties workshops modelvliegtuigbouwen aan. Samen met Slieker Film en het Fries Filmarchief maakten we een programma met films over de Tweede Wereldoorlog. Op 5 mei organiseerden we een Living Library, waarin deelnemers mensen ontmoetten die om wat voor reden dan ook ver van hen af staan. We leenden onze 'menselijke boeken' uit voor een openhartig een-op-een-gesprek. Conservator Marre Sloots gaf een interactieve lezing en we werkten samen met Bevrijdingsfestival Fryslân.

Onderdeel van de grote tentoonstelling WYBRAND DE GEEST was een uitgebreid en interactief activiteitenprogramma geïnspireerd op de thema's in de werken van deze 17de-eeuwse portretschilder. In de centrale hal van het museum creëerden we een doorlopend tekenschool in de stijl van Wybrand de Geest: een levendige en ruime creatieve

ontmoetingsplek waar bezoekers van alle leeftijden elkaar kunnen portretteren met potlood en pastel, in de stijl van Wybrand de Geest. Met kleding en accessoires, zoals grote kragen, fonkelende sieraden en fluwelen gewaden, waanden bezoekers zich Friese adel uit de 17de eeuw. We boden (en bieden) daarnaast diverse verdiepende colleges en online filmpjes aan, o.a. door restaurator Michel van der Laar.

Fries Museum op Paad

Sinds oktober 2024 rijdt een opvallende Fries Museumbus langs bijna alle Friese plaatsen, als een rijdende vitrine. Drie jaar lang laten we overal de mooiste collectiestukken zien, zoeken we de *mienskip* op en halen we nieuwe verhalen op die we weer terug naar het museum brengen. Uniek aan het project *Fries Museum op Paad* is dat échte collectiestukken op reis gaan, naar de plek waar ze vandaan komen. De Friese topstukken vormen op locatie de basis voor uiterst laagdrempelige ontmoetingen, verbinding en goede gesprekken.

We gaan vooral naar Friezen toe die het museum nu niet bezoeken, om wat voor reden dan ook. Het is daarom belangrijk dat we in onze ontmoetingen een snaar weten te raken. Daarnaast gaan we in gesprek gaan met onze bezoekers, waarin we het verleden verbinden met het heden. Het verhaal wat mee op pad gaat, staat centraal. Het bijbehorende object ondersteunt het verhaal en roept herinneringen op of een reactie van herkenning. Ons doel is om ons meer dan ooit te binden aan Friezen die om verschillende redenen niet naar het (Fries) museum toe komen. De redenen waarom een deel van de Friezen ons moeilijk weten te vinden zijn divers: geen interesse, te ver weg, geen geld, museum wordt ervaren als elitair, men weet niet wat er van de eigen geschiedenis te zien is. Daarnaast blijkt uit landelijk dat een provincie met relatief veel praktisch geschoolden, wat Friesland is, minder eigen museumbezoekers heeft. De dichtheid van de museumjaarkaart is hier ook lager dan in andere regio's. En daarom draaien we het om: wij komen naar de Friezen toe met échte voorwerpen uit ons aller geschiedenis.

Het programma wordt continu aangevuld, zowel op initiatief van de dorpen, kernen en wijken zelf, als vanuit het Fries Museum.

De bus is dit jaar 60 keer op pad geweest. Het museum bereikte al meer dan de helft van de Friezen door een fysieke ontmoeting bij de bus of via de toegespitste campagne. Het museum bezocht zeven verzorgingshuizen en daarnaast was de bus bij de aankomst van Sint Piter in Grou, het Koudumer simmerfestival, de hengstenkeuring in Leeuwarden, wintermarkten in Wommels, Balk, Harkema, Joure en Hindeloopen.

Project/doel 2: investering onderwijs

Actie: We doen een extra investering in onderwijsprogramma's. Zo versterken we de structurele samenwerking met mbo en hbo. Alle scholieren krijgen bovendien de gelegenheid om na het schoolbezoek terug te komen met hun familie. Wij verwachten dat dit ertoe leidt dat ons publiek een meer inclusieve afspiegeling wordt van de stad en de regio. Door de BIS-gelden zijn we in staat om extra tijd en aandacht te besteden aan het bereiken van specifieke onderwijsdoelgroepen, die we met onze reguliere programma's moeilijker bereiken.

In alle onderwijsprogramma's van het Fries Museum staat het bezoeken van de tentoonstelling centraal. Maatwerk en samenwerking zijn de sleutelwoorden voor onze succesvolle onderwijsprogramma's. Maanden voorafgaand aan de opening van de tentoonstelling beginnen we samen met onderwijs- en maatschappelijke partners de verschillende onderwijsprogramma's per doelgroep vorm te geven. Ook de koppeling met verschillende vakken en leergebieden wordt in gezamenlijkheid met de onderwijspartners bepaald en uitgewerkt. Deze werkwijze stelt ons in staat om optimaal de eisen van het onderwijs en de belevingswereld van de diverse doelgroepen aan de ene kant, en de thema's van de tentoonstelling anderzijds, op elkaar af te stemmen.

In de eerste twee weken dat de tentoonstelling open is, worden de ontwikkelde programma's getest door proefgroepen van alle onderwijsniveaus. Op basis van hun input worden de programma's bijgesteld, opnieuw getest en uiteindelijk afgerond. Pas daarna worden de ze breed opengesteld voor alle andere onderwijsgroepen en kunnen we scholen ontvangen. Ook stellen we gratis voorbereidend en verrijkend lesmateriaal online beschikbaar via onze site.

Vanwege deze werkwijze is het pas vrij kort op de opening mogelijk om aan te geven wat de onderwijsprogramma's daadwerkelijk gaan behelzen. De scholen in de regio zijn inmiddels gewend aan deze werkwijze en omarmen de vereiste flexibiliteit. Juist omdat ruim van tevoren de kaders en inhoudelijke insteek op grote lijnen helder zijn, terwijl de precieze uitwerking optimaal aansluit bij ieders curriculum, is het prima werkbaar.

Doel van het onderwijsprogramma behorend bij de tentoonstelling IMPACT was om leerlingen en studenten in aanraking te laten komen met de geschiedenis van de luchtoorlog in Fryslân en ze bewust te maken van de grote persoonlijke impact van deze vorm van oorlogvoering; toen en nu nog steeds. Kernbegrippen waren: empathie, dialoog, burgerschap, toen en nu, vriendschap, oorlog, samenwerking.

Daarnaast was het doel om leerlingen te laten onderzoeken en ontdekken dat iedereen denkt, ervaart, kijkt en handelt vanuit een ander perspectief. Dat het daarom goed is om over problemen en moeilijke onderwerpen met elkaar in

gesprek te gaan en elkaar te bevragen over ieders visie en situatie. Voor leerlingen van het voortgezet onderwijs sloten we aan bij het leergebied Mens en Maatschappij, tijdvak 9: Tijd van Wereldoorlogen (1900-1950). Vanuit de diverse perspectieven op de luchtoorlog zetten we leerlingen aan tot kritisch denken en het ontwikkelen van denkvaardigheden die ze nodig hebben als burger. Met behulp van de vernieuwde website Luchtoorlog Friesland en daarvoor ontwikkeld lesmateriaal deden leerlingen digitaal onderzoek naar een crash in hun eigen omgeving en/of de geschiedenis van vliegveld Leeuwarden tijdens de Tweede Wereldoorlog. Hiertoe werkten we samen met de portal Geschiedenislokaalfryslan.nl; een samenwerking tussen HCL, Tresoar, Fries Museum, Fries Verzetsmuseum en de Docentenopleiding Geschiedenis van NHL Stenden Hogeschool. Bij de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST kozen we als rode lijn voor ons onderwijsprogramma het onderzoeken van sociale structuren. We maakten leerlingen en studenten bewust van het feit dat de personen die door Wybrand de Geest zijn geportretteerd een bijzondere positie in de toenmalige samenleving hadden.

Project/doel 3: publieksinformatie

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

In het Fries Museum vertellen we invoelbare verhalen. Met onze historische presentaties voeren we bezoekers bijvoorbeeld terug naar lang vervlogen tijden, waarmee we laten zien dat bepaalde kwesties, gevoelens of problemen van vroeger ook voor de Fries van nu heel herkenbaar zijn. In onze hedendaagse tentoonstellingen ontdekken bezoekers juist de verhalen van de toekomst. Daar tonen we hoe kunstenaars ons met nieuwe ogen naar de wereld van tegenwoordig laten kijken.

In de tentoonstelling IMPACT over de luchtoorlog in Friesland in 1940-1945 vertelden we het angstaanjagende en fascinerende verhaal van de strijd in de lucht vooral aan de hand van persoonlijke verhalen. We bedienden zowel de 'first time visitor' als de goed ingevoerde geschiedenisliefhebber. Om bezoekers te laten ervaren hoe het moet zijn geweest om in een 'ball turret', een geschutskoepel aan de onderkant van een vliegtuig, te kruipen, bouwden we op zaal een dergelijke geschutskoepel na. Bezoekers konden er inklimmen en de benaderde positie van de vliegers ervaren. Een filmpje in de koepel versterkte de ervaring van de simulatie.

De derde tentoonstellingszaal hebben we deels verduisterd, om bezoekers te laten ervaren welk effect de verduisteringsverordeningen moeten hebben gehad op de burgerbevolking. Bezoekers die 'buitenom' liepen konden hun weg vinden middels een knijpkat. Eenmaal weer 'binnen' leerden ze middels een facsimile van een originele verduisteringsspel de verduisteringsmaatregelen kennen, op eenzelfde manier als hoe een gezin in 1941 de regels leerden kennen. Een muurvullende infographic maakte duidelijk welke type vliegtuigen het meest ingezet werden, waar de bemanning zich in het vliegtuig bevond en hoeveel slachtoffers er gedurende de oorlogsjaren vielen.

De rode lijn in de tentoonstelling WYBRAND DE GEEST was de manier waarop Wybrand de Geest de rijkdom en status van de Friese elite van het doek liet spatten. Wie vierhonderd jaar later de schilderijen van Wybrand onderzoekt, komt bijzondere vraagstukken tegen. Want hoe bepaal je anno nu of een ongesigneerd portret door Wybrand is geschilderd of door een ander? En hoe achterhaal je wie er eigenlijk is geportretteerd als er nergens een naam op staat? Wat is 'echt' als er ook allerlei kopieën en reproducties de ronde doen? En wat als door geslaagde en minder geslaagde 'restauraties' door de eeuwen heen delen van het schilderij zijn verdwenen of vervangen? Op gezette plekken in de tentoonstelling lichtten we middels opvallende vormgeving zo'n 'vraagteken' uit, waarbij de bezoeker een fascinerend en soms vermakelijk inkijkje krijgt in kwesties rondom het onderzoek naar Wybrands portretten.

Om al die pracht en praal op de portretten beter te kunnen 'lezen', presenteerden we op strategische plekken door de hele tentoonstelling mooie 'inzoomers'. Met deze kijkkaarten, gemaakt in samenwerking met kostuumhistoricus Marieke de Winkel, focusten we op details in de kleding en accessoires waarmee de 17de-eeuwse high society zijn rijkdom of afkomst etaleerde. We lichtten details uit die je vervolgens zelf ook op andere schilderijen kunt ontdekken, en die de bezoeker helpen om de soms wat afstandelijke portretten beter te ontcijferen.

Speciaal voor onze jongere bezoekers ontwikkelden we een gratis familiespoor waarmee kinderen zelf op ontdekking kunnen door de tentoonstelling. Bij de balie krijgen ze een geheime brief, gevuld met tips en weetjes van de meester zelf. Bij het ontwikkelen van het familiespoor maken we gebruik van de beproefde VTS-methode (visual thinking strategies), die interactie bevordert en uitnodigt tot een open gesprek tussen kinderen onderling en tussen kinderen en volwassenen.

Project/doel 4: collectie zichtbaar

Actie: We maken we onze collectie meer zichtbaar, zowel online als in de vorm van bruiklenen die elders te zien zijn.

Het Fries Museum stelt de eigen collectie beschikbaar via de website. Op deze manier is de collectie wereldwijd zichtbaar voor vakgenoten, onderzoekers, handelaren en andere geïnteresseerden. Een tweede doel is een goede beschikbaarstelling van de collectie voor andere musea en collectiehoudende organisaties die op zoek zijn naar bruiklenen voor hun tentoonstellingen. Doorlopend ontvangt het Fries Museum bruikleenaanvragen waar het ruimhartig mee omgaat. Dit ruimhartige bruikleenbeleid geldt met name voor regionale partnerorganisaties, maar ook voor (internationale) organisaties.

Door de inzet van een extra registrar kunnen bruiklenen ruimhartig worden verstrekt, voor zover de capaciteit van de collectiemedewerkers om de aanvragen te behandelen en af te wikkelen dat toestaat. Dankzij de bijdrage van de BIS Regionale Musea kunnen we jaarlijks 400 extra bruiklenen verstrekken.

Beschikbaarstelling collecties via websites

De collectie is online te vinden via de volgende websites:

collectie.friesmuseum.nl; collectie.friesverzetsmuseum.nl; www.collectienederland.nl; www.zuiderzeecollectie.nl; www.modemuze.nl; www.oorlogsbronnen.nl; www.beeldbankwo2.nl; www.museum.frl; www.europeana.eu.

Via social media verspreiden we verhalen over onze collectie. Door online beter zichtbaar te zijn via verschillende platforms en via social media, vergroten we de aantrekkingskracht van een fysiek museumbezoek.

Bruikleenaanvragen in 2025

Op 31-12-2025 betrof het totale aantal kortlopende uitleningsdossiers 104, waarvan maar liefst 81 binnen Friesland. Dit is ter aanvulling op de vele semipermanente bruiklenen in de regio waarvan de teller in totaal staat op 1704 objecten (excl. de objecten van het Fries Museum ondergebracht in het Noordelijk Archeologisch Depot en bij particulieren).

Regionale noemenswaardige bruiklenen in 2025:

Het bruikleen van de vroegste fotografische beelden van de stad Leeuwarden (rond 1880) aan het Historisch Centrum Leeuwarden voor de tentoonstelling Juffrouw Matthijssen 1830-1907, een geëmancipeerde vrouw in Leeuwarden, van de hand van fotografe Gerharda Henriëtte Matthijssen.

Het bruikleen van negen voorwerpen aan het Drents Museum voor de tentoonstelling Microkosmos – de wereld in een Wunderkammer.

Een nationaal noemenswaardig bruikleen in 2025:

- Het bruikleen van enkele voorwerpen voor de tentoonstelling Thuis in de zeventiende eeuw in het Rijksmuseum.

Een internationaal noemenswaardig bruikleen in 2025:

- Het bruikleen van een werk van Kinke Kooi aan het CAPC Musée d'art contemporain de Bordeaux.

Met grote bruikleengevers en overheden onderhandelen we over het vervangen van (dure) collectieverzekeringen bij bruiklenen door een andere vorm (collectiefonds/indemniteitsregeling, bij onderbruiklening door objecten niet meer te laten verzekeren tegen vervangingswaarde maar tegen mogelijke restauratiekosten). Inmiddels hebben wij met onze grootste bruikleengevers, het Koninklijk Fries Genootschap en de Ottema Kingma Stichting, een betere regeling kunnen uitwerken. In de periode 2025-2028 willen we dat ook met andere grote bruikleengevers doen.

4.2 Conclusie

Stichting Fries Museum heeft in 2025 alle prestatieafspraken gehaald.

5 Begroting 2026

€

Baten

Opbrengsten:

- Directe opbrengsten	903.652
- Indirecte opbrengsten	972.812

Bijdragen:

- Subsidies Provincie Fryslân	3.374.200
- Subsidie OCW	332.988
- Overige subsidies en bijdragen	1.044.717

TOTAAL BATEN	6.628.369
--------------	-----------

Lasten

Salarissen en sociale lasten	3.306.527
Personele lasten: inhuur	237.500
Personele lasten: overig	126.500
Bestuurskosten	58.399
Huisvestingskosten	758.950
Kantoorkosten	60.000
Accountancy/advisering/ondersteuning	45.650
Organisatie algemeen	247.600
Automatisering	202.000
Investerings-afschrijvingen	150.000
Collectie	97.000
Aankopen	102.500
Publicaties	35.000
Programmering	523.000
Educatie	90.000
Activiteiten	338.884
Publiciteitskosten	160.000
Entree	105.000
Winkel	85.000

TOTAAL LASTEN	6.729.510
---------------	-----------

Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	15.000
Rentelasten en soortgelijke kosten	0

Saldo uit rentebaten en rentelasten	15.000
-------------------------------------	--------

EXPLOITATIERESULTAAT	-/-86.141
----------------------	-----------

De inzet van middelen uit bestemmingsreserves zal in 2026 van invloed zijn op de exploitatie. Na vaststelling van de jaarrekening zal worden bepaald welke al dan niet na de jaarrekening 2026 gevormde bestemmingsreserves in 2026 worden ingezet en welk effect dat zal hebben op het geraamde exploitatieresultaat 2026.

6 JAARREKENING 2025

6.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		31.12.2025		31.12.2024
	€	€	€	€
• ACTIVA				
Materiële vaste activa				
Gebouwen en installaties	176.835		115.944	
Inventaris	92.065		69.659	
Automatisering	111.584		70.599	
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	954.191		1.006.883	
		1.334.675		1.263.085
Vorraden				
Overige voorraden	41.251		35.072	
		41.251		35.072
Vorderingen				
Debiteuren	263.640		74.871	
Verbonden partijen	79.369		0	
Overlopende activa	501.637		437.506	
		844.646		512.377
Liquide middelen				
Banken	4.923.763		4.860.234	
Kasmiddelen	22.162		23.449	
		4.945.925		4.883.683
TOTAAL ACTIVA				
		7.166.497		6.694.217

	31.12.2025	31.12.2024
€	€	€
• PASSIVA		
Eigen Vermogen		
Algemene reserve	1.612.500	1.608.000
Provinciale reserve	6.613	6.613
Bestemmingsreserves	2.971.866	2.298.238
	4.590.979	3.912.851
Voorzieningen		
Voorziening jubilea	48.472	48.626
	48.472	48.626
Langlopende schulden		
Overige schulden	1.056.313	1.111.191
	1.056.313	1.111.191
Kortlopende schulden		
Crediteuren	197.685	144.518
Verbonden partijen	0	16.020
Belastingen en premies SV	80.883	144.169
Overlopende passiva	1.137.287	1.264.150
Aflossingsverplichtingen	54.878	52.692
	1.470.733	1.621.549
TOTALE PASSIVA		
	7.166.497	6.694.217

6.2 Exploitatieresultaat over 2025

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
• BATEN			
Opbrengsten:			
- Directe opbrengsten	1.119.868	943.353	1.426.135
- Indirecte opbrengsten	916.929	940.704	1.010.992
Bijdragen:			
- Bijdragen overheden	3.596.824	3.540.250	3.442.468
- Subsidie OCW	324.866	322.372	313.338
- Overige bijdragen	2.088.144	898.929	1.791.299
TOTAAL BATEN	8.046.631	6.645.608	7.984.232
• LASTEN			
Salarissen en sociale lasten	3.506.377	3.743.831	3.525.662
Personele lasten: inhuur	200.013	225.000	216.144
Personele lasten: overig	184.044	125.000	184.523
Bestuurskosten	32.746	60.250	29.508
Huisvestingskosten	650.269	720.680	769.579
Kantoorkosten	57.769	60.000	59.302
Accountancy/advisering/ondersteuning	129.786	45.150	87.487
Organisatie algemeen	241.249	237.100	238.758
Automatisering	187.951	200.000	188.290
Investerings-afschrijvingen	97.132	125.000	94.337
Collectie	73.808	96.000	52.378
Aankopen	226.845	107.500	164.076
Publicaties	35.192	35.000	9.609
Programmering	1.239.809	348.000	1.180.536
Educatie	128.762	90.000	115.046
Activiteiten	49.610	243.096	101.549
Publieksbegeleiding	13.835	0	14.040
Publiciteitskosten	216.697	130.000	174.478
Entree	62.900	105.000	71.024
Winkel	77.789	85.000	105.640
TOTAAL LASTEN, transport	7.412.583	6.781.607	7.381.966
Rentebaten en inkomsten uit beleggingen	100.536	15.000	127.711
Rentelasten en soortgelijke kosten	56.456	10.000	67.840
Saldo uit rentebaten en rentelasten	44.080	5.000	59.871
Bijzondere baten	0	0	0
Bijzondere lasten	0	0	0
Saldo uit bijzondere baten en lasten	0	0	0
Exploitatieresultaat vóór resultaatbestemming	678.128	-/- 130.999	662.137

In 2024 heeft er een stelselwijziging plaatsgevonden. Het effect van de stelselwijziging is dat er geen middelen meer toegevoegd kunnen worden aan de onderhoudsvoorziening die onderdeel is van de exploitatie maar dat de middelen voor onderhoud gereserveerd moeten worden via het resultaat. Indien vanaf 2024 geen stelselwijziging had plaatsgevonden was het resultaat als volgt geweest:

Exploitatieresultaat voor resultaatbestemming	€ 678.128
Af: Reservering onderhoudskosten	€ 450.000
Af: Reservering tentoonstellingskosten	<u>€ 223.628</u>
Exploitatieresultaat na reserveringen	€ 4.500

6.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	2025 €	2024 €
• I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Exploitatieresultaat	678.128	662.137
Afschrijvingen op vaste activa	97.132	94.337
Afschrijving niet aan het productieproces dienstbare MVA	52.692	50.592
Boekresultaat desinvestering vaste activa	0	0
Afschrijving desinvestering vaste activa	-/- 25.811	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	-/- 154	1.399
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	801.987	808.465
Mutatie in voorraden	-/- 6.179	8.842
Mutatie vorderingen	-/- 332.269	312.965
Mutatie kortlopende schulden	-/- 150.816	-/- 262.087
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	312.723	868.185
• II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investeringsen in vaste activa	-/- 221.414	-/- 75.032
Desinvesteringen in vaste activa	25.811	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-/- 195.603	-/- 75.032
• III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie subsidiebijdragen	0	0
Mutatie langlopende schulden	-/- 54.878	-/- 52.692
Mutatie financiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-/- 54.878	-/- 52.692
• MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
I + II + III	62.242	740.461
Liquide middelen einde boekjaar	4.945.925	4.883.683
Liquide middelen begin boekjaar	4.883.683	4.143.222
	62.242	740.461

6.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

ALGEMEEN

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

Museale collectie

De museale collectie is niet gewaardeerd.

ACTIVA

Materiële vaste activa

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

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

In 2012 en 2013 zijn de ontvangen middelen (ten bedrage van 34,4 miljoen) in mindering gebracht op de bouwkosten. Inventaris is wel geactiveerd en ook worden vervangingsinvesteringen waarvoor geen bijdragen worden ontvangen geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur, zoals hierboven is beschreven.

De meerkosten voor de bouw van filmhuis Slieker worden wel geactiveerd en afgeschreven omdat de bijdrage van de gemeente Leeuwarden tijdsafhankelijk is.

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

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

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

Financiële vaste activa

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

Vorraden

Onderhanden activiteiten

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

Overige voorraden

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

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Vorderingen hebben een looptijd van minder dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

PASSIVA

Eigen vermogen

Het eigen vermogen vereist geen specifieke grondslag.

Voorzieningen

De voorziening jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

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.

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

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

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.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de exploitatierekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten van de exploitatierekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

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

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.

CONTINUÏTEIT

De jaarrekening is opgesteld op basis van de veronderstelling van continuïteit. Het bestuur van stichting Fries Museum heeft op basis van de uitkomsten van 2024, de vermogenspositie en de begroting voor 2025 met inbegrip van de meerjarig toegekende subsidies geen directe aanleiding te veronderstellen dat de continuïteit in het geding is. De basisorganisatie staat. Om de exploitatie de komende jaren gezond te houden zullen er wel veranderingen in de organisatie moeten worden doorgevoerd.

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.

OVERHEIDSBIJDRAGEN EN –SUBSIDIES

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

6.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

Materiële vaste activa

	Aanschafwaarde 31.12.2024 €	Boekwaarde 01.01.2025 €	Investering 2025 €	Desinvestering 2025 €
Gebouwen in installaties	301.176	115.944	88.747	0
Inventaris	872.206	69.659	55.901	25.811
Automatisering	341.176	70.599	76.766	0
Niet aan het productieproces dienstbare MVA	1.558.000	1.006.883	0	0
	<u>3.072.558</u>	<u>1.263.085</u>	<u>221.414</u>	<u>25.811</u>
		Afschrijving 2025 €	Afschrijving desinvestering 2025 €	Boekwaarde 31.12.2025 €
Gebouwen en installaties		27.856	0	176.835
Inventaris		33.495	25.811	92.065
Automatisering		35.781	0	111.584
Niet aan het productieproces dienstbare MVA		52.692	0	954.191
		<u>149.824</u>	<u>25.811</u>	<u>1.334.675</u>

Niet aan het productieproces dienstbare MVA

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

Vorraden

	31.12.2025 €	31.12.2024 €
<i>Overige voorraden</i>		
Museumwinkel	24.051	33.722
Museumkaarten	17.200	1.350
	<u>41.251</u>	<u>35.072</u>

Vorderingen

Vorderingen: debiteuren

Debiteuren	263.640	74.871
Af: voorziening voor dubieuze debiteuren	0	0
	<u>263.640</u>	<u>74.871</u>

Vorderingen: verbonden partijen

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€

Stichting Keramiekmuseum Princessehof	79.369	0
---------------------------------------	--------	---

*Vorderingen: overlopende activa**Vooruitbetaalde bedragen*

Verzekeringen	12.280	11.656
ICT	22.518	14.208
Overige	4.791	4.373

	39.589	30.237
--	--------	--------

Vooruitontvangen facturen

Energie	15.556	14.721
ICT	948	7.685
Overige	6.988	0

	23.492	22.406
--	--------	--------

Nog te ontvangen bedragen

Bijdrage rente + aflossing voor lening Centrum voor Film in Friesland (FiF)	116.365	117.094
Vergoeding Museumkaarten	79.523	110.565
Vergoeding VriendenLoterij	43.000	38.800
Bijdragen voor tentoonstellingen	42.000	0
Rente banktegoeden	52.963	77.854
Afrekening energie	0	0
LIV subsidie	1.685	2.397
Mondriaan Fonds	10.800	0
ABP Pensioen	22.970	0
Overig	69.250	38.153

	438.556	384.863
--	---------	---------

Totaal vorderingen: overlopende activa	492.807	437.506
--	---------	---------

Liquide middelen

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€

Rabobank

Rekening-courant	523.763	1.132.978
Doel reserveren	3.500.000	2.072.851
Vermogen sparen	900.000	1.654.405

Totaal	4.923.763	4.860.234
--------	-----------	-----------

Alle banktegoeden staan vrij ter beschikking.

PASSIVA

Eigen Vermogen

	stand 01.01.2025 €	resultaat bestemming €	stand 31.12.2025 €
Algemene Reserve	1.608.000	4.500	1.612.500
Provinciale reserve	6.613	0	6.613
Bestemmingsreserves	2.298.238	673.628	2.971.866
	<u>3.912.851</u>	<u>678.128</u>	<u>4.590.979</u>

Met betrekking tot de Algemene Reserve geldt dat de subsidie van de Provincie Fryslân wordt verstrekt onder de voorwaarde van een aantal prestaties. Deze prestaties zijn in 2025 volledig behaald. Doelstelling is dat de Algemene Reserve zich verhoudt tot het gewenste weerstandsvermogen. In de bestemming van het resultaat van 2025 wordt deze verhouding geactualiseerd.

Specificatie bestemmingsreserves:

	stand 01.01.2025 €	resultaat bestemming €	stand 31.12.2025 €
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	1.550.000	450.000	2.000.000
Bestemmingsreserve Collectie projecten	150.000	0	150.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	223.238	223.628	446.866
Bestemmingsreserve Publicaties	25.000	0	25.000
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	300.000	0	300.000
Bestemmingsreserve ICT	50.000	0	50.000
	<u>2.298.238</u>	<u>673.628</u>	<u>2.971.866</u>

Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting

De bestemmingsreserve onderhoud heeft als basis het meerjarenonderhoudsplan. Het meerjarenonderhoudsplan dekt niet al het groot onderhoud en daarnaast dekt deze bestemmingsreserves de risico's van het meerjarenonderhoudsplan als het gaat om prijsstijgingen en onvoorziene zaken.

Bestemmingsreserve Collectie projecten

Deze bestemmingsreserve wordt gevormd voor collectieprojecten en als eigen bijdrage aan aankopen andere dan hedendaagse kunst en aan restauraties. Daarnaast zal er in 2025/2026 een nieuw collectieregistratiesysteem moeten worden geïmplementeerd. Dit zal personele inzet vergen.

Bestemmingsreserve Tentoonstellingen

Deze bestemmingsreserve wordt gevormd om de risico's van toekomstige tentoonstellingen te dekken en te reserveren om te kunnen bijdragen in toekomstige tentoonstellingen

Bestemmingsreserve Publicaties

Deze bestemmingsreserve wordt gevormd om de risico's van toekomstige publicaties te dekken.

Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling

Om de exploitatie de komende jaren gezond te houden zullen er veranderingen in de organisatie moeten worden doorgevoerd. Er zijn middelen nodig om dit doel te bereiken. Deze bestemmingsreserve is hiervoor gevormd.

Bestemmingsreserve ICT

Deze bestemmingsreserve is gevormd om de kosten voor de ontwikkeling van de automatiseringsomgeving te dekken.

Voorzieningen

	stand 01.01.2025 €	toevoeging €	onttrekking €	stand 31.12.2025 €
Voorziening jubilea	48.626	755	909	48.472

Voorziening jubilea

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

Langlopende schulden

Overige schulden:

	Oorspronkelijke waarde 31.12.2024 €	Boekwaarde 01.01.2025 €	Aflossing 2025 €	Aflossing kortl.deel 2025 €	Balanswaarde 31.12.2025 €
Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) (Centrum voor Film in Friesland)	1.111.191	1.163.883	52.692	54.878	1.056.313

Rentepercentage: 4,15%.

Bank Nederlandse Gemeenten

Op 17 augustus 2010 is een lening verstrekt van € 1.715.000 voor de financiering van de inhuizing van het filmhuis Slieker Film en de organisatie van stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF) dat in het Nieuw Fries Museum wordt gebouwd. De looptijd bedraagt 30 jaar. Jaarlijks wordt er rente (4,15%) en aflossing betaald voor het eerst op 31 augustus 2011. In 2025 wordt € 52.692 afgelost waardoor er een bedrag van € 1.111.191 is opgenomen per 31 december 2025.

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

Kortlopende schulden

	31.12.2025 €	31.12.2024 €
Crediteuren		
Crediteuren	197.685	144.518
	<u>197.685</u>	<u>144.518</u>

Kortlopende schulden aan verbonden partijen

Stichting Keramiekmuseum Princessehof	0	16.020
	<u>0</u>	<u>16.020</u>

Belastingen en premies SV

Loonbelasting en premies	0	0
Omzetbelasting	43.970	100.042
Pensioenen	36.913	44.127
	<u>80.883</u>	<u>144.169</u>

Overlopende passiva*Vooruit ontvangen bedragen*

Bijdrage Mondriaan Fonds – aankopen	0	49.250
Bijdrage Provincie Fryslân	148.000	77.535
Bijdrage VriendenLoterij t.b.v. FRIES MUSEUM OP PAAD (2024-2026)	504.556	691.880
Tentoonstellingen en projecten	58.632	113.347
	<u>711.188</u>	<u>932.012</u>

Nog te betalen bedragen

Reservering vakantiegeld	132.513	143.001
Reservering vakantie uren	55.081	70.736
Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	15.371	16.100
Overige	223.134	102.301
	<u>426.099</u>	<u>332.138</u>

Totaal overlopende passiva

<u>1.137.287</u>	<u>1.264.150</u>
------------------	------------------

Aflossingsverplichtingen

Bank Nederlandse Gemeenten	<u>54.878</u>	<u>52.692</u>
----------------------------	---------------	---------------

6.6 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie niet gewaardeerd en op de balans opgenomen.

HORECA

15 januari 2013 is een huurovereenkomst afgesloten voor de horeca voor de duur van 10 jaar. In 2023 is de huurovereenkomst verlengd tot en met 21 maart 2033 met de volgende voorwaarden:

De betalingsverplichting van de huurder bestaat uit:

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

BIJDRAGE VRIENDENLOTERIJ

Het Fries Museum heeft een overeenkomst met de Vriendenloterij voor een periode van vijf jaar (periode 2023-2027) met een toekenning van € 1.000.000, uit te keren in 5 jaarlijkse termijnen van € 200.000.

Met ingang van 2024 is de jaarlijkse bijdrage structureel verhoogd met € 150.000.

LEASEVERPLICHTINGEN

Op 31 mei 2021 is met Bourguignon Autolease B.V. een huurovereenkomst gesloten voor de huur van 1 personenauto.

De begindatum is 31-05-2021, de einddatum is 30-04-2025. De fiscale waarde is € 74.376. De huurprijs excl. brandstof is € 1.229 per maand. Vanwege contractbreuk per 30 april 2025 is er € 11.060 voor de afkoop betaald.

6.7 Toelichting op de exploitatierekening

BATEN

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
<u>Opbrengsten</u>			
Directe opbrengsten			
Entree	767.976	610.034	1.021.326
Onderwijs, activiteiten, rondleidingen	50.197	17.500	64.828
Evenementen, bewaking, facilitair inzet, catering, zaalverhuur	64.323	45.000	54.117
Museumcafé	36.500	24.000	49.626
Winkelverkoop	122.724	160.000	154.698
Doorbelasting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	74.585	73.819	72.413
Overige	3.563	13.000	9.127
Totaal directe opbrengsten	1.119.868	943.353	1.426.135

Onder entree is onder andere verantwoord de inkomsten van bezoekers met een museumkaart (€ 446.744).

Indirecte opbrengsten

Doorbelasting werkplekken Prinsessehof	41.000	41.000	35.000
Doorbelasting verrichte diensten Prinsessehof	875.929	899.704	975.992
Doorbelasting personele kosten extern	0	0	0
Totaal indirecte opbrengsten	916.929	940.704	1.010.992

Bijdragen overheden

Subsidie Provincie Fryslân	3.524.290	3.495.250	3.425.003
Aankopen hedendaagse kunst Provincie Fryslân	72.534	45.000	17.465
Subsidie Ministerie van OCW	324.866	322.372	313.338
Totale bijdragen overheden	3.921.690	3.862.622	3.755.806

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

Subsidie Ministerie van OCW – BIS regionale musea

Voor de periode 2025-2028 heeft het Ministerie van OCW het Fries Museum een subsidie verleend binnen de regeling BIS regionale musea. Voor 2025 is de toekenning € 324.866. Voor de verantwoording van deze subsidie zijn de bepalingen in het 'Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen van toepassing. De ontvangen subsidie van OCW is een projectsubsidie met een looptijd over meerdere boekjaren. Voor de verantwoording van de projectsubsidie dient model b (Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in een volgend boekjaar) gebruikt te worden. Hieronder is het model weergegeven met cijfers over de periode 2025-2028.

Stichting Fries Museum

Verantwoordingsdocument

Betreft: Financiële verantwoording Projectsubsidie OCW Regionale Musea

Model B					
Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in volgend verslagjaar					
Verslagjaar 2025-2026-2027-2028					
Doelstellingen		Bereiken van nieuwe publieksgroepen en vergroten regionale betekenis			
		1 Bereik 35.000 bezoekers i.p.v. 30.000 uit Fryslân + groter extern bereik			
		2 Educatie 10.000 ipv 8.000 scholieren			
		3 Bruiklenen: 1800 ipv 1400 aan (Friese) instellingen			
		4 Collectie online 80% i.p.v. 60%			
Omschrijving		BIS subsidie 2025-2028	Project/Doel 1	Project/Doel 2	Project/Doel 3
		Stichting Fries Museum	Publieks	Investering	Publieks
			activiteiten	Onderwijs	Collectie
Toewijzing	kenmerk	1507524/46071562			
	datum	17-9-2024			
Bedrag toewijzing	euro	313.338 per jaar exclusief indexeringen 2025-2028			
		Ontvangen subsidie inclusief indexering in onderstaand overzicht opgenomen			
Saldo 01-01-2025	euro	0,00			
Ontvangen	euro	324.866,00			
Verslagjaar 2025					
Lasten	euro	326.882,15	16.168,50	18.170,35	45.045,00
Verslagjaar 2025			11.036,70	16.168,50	7.190,78
			3.109,00	14.780,32	3.892,00
			8.000,00	8.785,00	2.202,00
			56.221,00		4.470,00
			10.446,00		
			7.338,00		
			18.175,00		
Saldo n.t.b.					
ultimo 2026	euro	2.016,15			
Ontvangen	euro				
verslagjaar 2026					
Lasten	euro				
verslagjaar 2026					
Saldo n.t.b.					
ultimo 2026	euro	0,00			
Ontvangen	euro				
verslagjaar 2027					
Lasten	euro				
verslagjaar 2027					
Saldo n.t.b.					
ultimo 2027	euro	0,00			
Ontvangen	euro				
verslagjaar 2028					
Lasten	euro				
verslagjaar 2028					
Saldo n.t.b.					
ultimo 2028	euro	0,00			
Totale ontvangsten	euro	324.866,00			
Totale lasten	euro	326.882,15			
Saldo n.t.b.					
ultimo verslagjaar	euro	2.016,15			

Door middel van bovenstaand model wordt de projectsubsidie, met een looptijd over meerdere boekjaren, verantwoord.

Per jaar wordt aangegeven welke kosten gemaakt zijn om de geformuleerde doelstellingen te halen. Zoals ook aangegeven in het model worden de middelen, overeenkomstig het activiteitenplan, ingezet op vier gebieden:

- Versterking en uitbreiding publieksactiviteiten
- Investerings in onderwijs
- Versterken van de publieksinformatie
- Zorgen voor een beter zichtbare collectie

In het model is aangegeven welke kosten voor welk doel zijn ingezet. De kosten kunnen zo per doel afzonderlijk worden afgelezen. Voor de beleidsperiode 2025-2028 zullen de kosten per jaar worden opgenomen in het model zodat er aan het eind van de beleidsperiode een totaaloverzicht is van hoe de subsidie per jaar per doelstelling is ingezet.

Voor de beschrijving van de activiteiten die in 2025 zijn gerealiseerd met de toegekende subsidie wordt verwezen naar het bestuursverslag 2025.

Overige bijdragen

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
Aankopen	111.800	57.500	115.900
Bijdrage gemeente Leeuwarden	0	0	140.000
Restaurants	125.461	0	32.862
Publicaties	12.500	0	14.376
Tentoonstellingen en projecten	851.081	131.429	577.845
VriendenLoterij	636.196	470.000	551.247
Vrienden en sponsoring	243.616	240.000	246.250
Personeel (inhuur door derden)	107.490	0	112.819
Totaal overige bijdragen	2.088.144	898.929	1.791.299

	Rekening 2025 €
<i>Specificatie Vriendenloterij</i>	
Bijdrage meerjarig partnerschap	350.000
Bijdrage uit bezoek, loten en overig	286.196
<i>Totaal Vriendenloterij</i>	636.196

	Rekening 2025 €
<i>Specificatie bijdragen aankopen</i>	
Bijdrage Mondriaan Fonds	111.800
<i>Totaal bijdragen aankopen</i>	111.800

<i>Specificatie bijdragen restaurants</i>	
Bijdrage Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting restaurants	125.461
<i>Totaal bijdragen restaurants</i>	125.461

Specificatie bijdragen publicaties

Ottema Kingma Stichting	2.500
M.A.O.C. Gravin van Bijlandt Stichting	10.000
<i>Totaal bijdragen publicaties</i>	<i>12.500</i>

Rekening
2025
€

Specificatie bijdragen voor tentoonstellingen en projecten

Bijdrage Mondriaan Fonds	47.500
Bijdrage Je Maintiendrai Fonds	10.000
Bijdrage Leeuwarder Ondernemers Fonds	15.000
Bijdrage gemeente Leeuwarden	170.000
Bijdrage provincie Fryslân	79.800
Bijdrage Boersma-Adema Stichting	4.000
Bijdrage Stichting Herbert Duintjer Fonds	5.000
Bijdrage Ritske Boelema Gasthuis	5.000
Bijdrage Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis	7.500
Bijdrage Stichting Het Cultuurfonds	20.000
Bijdrage Cooperatiekring Fryslân	7.500
Bijdrage Stichting VSB Fonds	40.000
Bijdrage Stichting dr. Hendrik Muller's Vaderlandsch Fonds	2.500
Bijdrage Nationaal Fonds voor Vrede	70.000
Bijdrage Boomsma Distilleerderij	10.000
Bijdrage Stichting Fonds 21	15.000
Bijdrage Vriendenloterij	207.289
Bijdrage Stichting Friesland 1940-1945	10.000
Bijdrage Stichting Sneek 40-45	10.000
Overige Bijdragen 2025	114.992
	851.081

Het Fries Museum en zijn activiteiten zijn dit jaar mede mogelijk gemaakt door Windpark Fryslân, Provincie Fryslân, de VriendenLoterij, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gemeente Leeuwarden, Ir. Abe Bonnema Stichting, Mondriaan Fonds, VSBfonds, Cultuurfonds, Alma-Tadema Kring, Vrienden van het Fries Museum, Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting, Blockbusterfonds, Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis, Leeuwarder Ondernemers Fonds Koninklijk Fries Genootschap, M.A.O.C. Gravin van Bijlandt Stichting, Iepen Mienskipsfonds Fryslân, Meindersma-Sybenga Stichting, Cultuurfonds Fryslân, De Gijselaar-Hintzenfonds, Ottema-Kingma Stichting, Stichting Sint Anthony Gasthuis, Hendrik Muller Fonds, Stichting Friesland 1940-1945, , Vfonds, Stichting Sneek 1940-1945, Stichting Verzetsmuseum Fryslân, Frysk Blockbuster Fonds, Vereniging Rembrandt, FB Oranjewoud, Stichting Ritske Boelema Gasthuis, Boelstra Olivier Stichting, Boersma Adema Stichting, Joes Lemmers Fonds, JMfonds, Stichting Old Burger Weeshuis, Van Teyens Fundatie, Corneliastichting, Jan Roelof Geertsma Stichting, P.W. Janssen's Friesche Stichting, Van Heloma Stichting, Stichting Herbert Duintjer Fonds, Boomsma Distilleerderij, Coöperatiekring Fryslân, Je Maintiendrai Fonds.

LASTEN

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
<u>Salarissen en sociale lasten</u>			
Salarissen	2.350.482	3.316.570	2.374.928
Salarissen inhuur Princessehof	402.009	427.261	356.298
Sociale lasten	447.137	0	469.886
Pensioenlasten	306.749	0	324.550
Totaal salarissen en sociale lasten	3.506.377	3.743.831	3.525.662

Salarissen

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

Aantal medewerkers in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2025:	61	(2024: 64)
Aantal fte's in dienst van de stichting Fries Museum op 31-12-2025:	41,22	(2024:47.54)

Pensioenlasten

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

Op 31 december 2025 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds 123,5 %.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector.

De algemene bezoldigingsnorm van de WNT bedraagt na indexering voor 2025: € 246.000

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

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

Raad van toezicht stichting Fries Museum

Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder:

Leden Raad van Toezicht	Termijn	Datum benoeming of herbenoeming	Einde volgende termijn
De heer drs. H.H. Apotheker <i>Voorzitter</i>	2 ^e	2022, maart	2026, maart, niet herbenoembaar
Mevrouw J.M. Hiddema	1 ^e	2022, juni	01-02-2025 op eigen verzoek teruggetreden
Mevrouw drs. L.W.J.M. Janssen	1 ^e	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. A.B. de Jong	1 ^e	2024, juli	2028, juli, herbenoembaar
Mevrouw drs. S.J. Laverman	1 ^e	2023, september	2027, september, herbenoembaar
De heer drs. T. Vermeulen <i>secretaris</i>	1 ^e	2022, juni	01-06-2025 op eigen verzoek teruggetreden
Mevrouw R. van Wijk-Russchen RBA	2 ^e	2023, maart	01-06-2025 op eigen verzoek teruggetreden

Bestuur stichting Fries Museum-Bezoldigd

Stichting Fries Museum

Naam

Functie

Aanvang en einde functievervulling

Omvang dienstverband

Dienstbetrekking

Beloning + belastbare onkostenvergoeding

Beloning betaalbaar op termijn

Beloning WNT totaal

Individueel bezoldigingsmaximum

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen

Beloning WNT totaal

Individueel bezoldigingsmaximum

Overschrijding WNT-norm

Motivering

TABEL 1A

Kris Callens

Directeur-bestuurder

01-01-2025 t/m 31-01-2025

0,67 fte

ja (voor 0,33 fte gedetacheerd naar keramiekmuseum prinsessehof)

€ 9.633

€ 1.305

€ 10.938

€ 13.998

NVT

€ 192.220

€ 246.000

NVT

NVT

Naam	Annemarie Laven
Functie	Gevolmachtigde
Aanvang en einde functievervulling	01-02-2025 t/m 28-04-2025
Omvang dienstverband	0,67 fte ja (voor 0,33 fte gedetacheerd naar keramiekmuseum prinsessehof)
Dienstbetrekking	
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 15.004
Beloning betaalbaar op termijn	€ 2.328
Beloning WNT totaal	€ 17.332
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 39.286
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	NVT
Beloning WNT totaal	€ 108.531
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 246.000
Overschrijding WNT-norm	NVT
Motivering	NVT

Naam	Richard Pel
Functie	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	29-04-2025 t/m 30-9-2025
Omvang dienstverband	0,67 fte ja (voor 0,33 fte gedetacheerd naar keramiekmuseum prinsessehof)
Dienstbetrekking	
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 23.582
Beloning betaalbaar op termijn	€ 3.575
Beloning WNT totaal	€ 27.157
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 69.992
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	NVT
Beloning WNT totaal	€ 95.448
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 246.000
Overschrijding WNT-norm	NVT
Motivering	NVT

TABEL 1B

Naam	O. Bijlsma
Kalenderjaar	2025
Periode functievervulling	5 augustus 2025-31 december 2025
Aantal kalendermaanden	5
Omvang dienstverband in uren	280,6
Maximum uurtarief	235
Maxima op basis van normbedragen p.m.	€ 163.500
Ind. Toepasselijk maximum gehele periode	€ 65.814
Bezoldiging in betreffende periode	€ 42.292
Bezoldiging gehele periode	€ 42.292
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	NVT
Overschrijding norm + reden	NVT
Toelichting op vordering onverschuldigde betaling	NVT

2024	TABEL 1A
Naam	Kris Callens
Functie	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	01-01-2024 t/m 31-01-2024
Omvang dienstverband	1 fte (inhuur vanuit stichting fries museum) ja (voor 0,35 fte gedetacheerd naar keramiekmuseum prinsessehof)
Dienstbetrekking	€ 109.495 (1 fte: € 168.454)
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 15.285 (1 fte: € 23.515)
Beloning betaalbaar op termijn	€ 124.780
Beloning WNT totaal o.b.v. 0,35 fte	€ 151.540
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,35 fte	NVT
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	€ 191.969
Beloning WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 233.000
Individueel bezoldigingsmaximum	NVT
Overschrijding WNT-norm	NVT
Motivering	NVT

Nevenactiviteiten

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

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
<u>Personele lasten: inhuur</u>			
Personeel inhuur: beveiliging	33.426	0	63.466
Personeel inhuur: receptie/officemanagement/overig	15.396	80.000	147.708
Personeel inhuur: schoonmaak	151.191	145.000	4.970
Totaal personele lasten: inhuur	200.013	225.000	216.144
<u>Personele lasten: overig</u>			
Reiskosten woon/werk	56.960	0	58.510
Overige personeelskosten	0	35.000	0
Reiskosten zakelijk	14.825	20.000	25.662
Opleidingen	22.980	35.000	12.716
Werving & selectie	6.272	2.000	1.050
Bedrijfsgezondheidsdienst	37.232	16.500	22.250
Vrijwilligers	7.922	7.500	8.618
Overige kosten (o.a. dienstkleding/BHV)	37.853	9.000	55.717
Totaal personele lasten: overig	184.044	125.000	184.523
<u>Bestuurskosten</u>			
Directie/ Raad van toezicht/ Ondernemingsraad	18.622	45.000	15.435
Leaseauto/ autohuur	14.124	15.250	14.073
Totaal bestuurskosten	32.746	60.250	29.508

Huisvesting

Onderhoud gebouwen en installaties	284.659	297.960	333.239
Energie	190.567	250.000	268.227
Huur depot (KSF)	128.467	127.720	124.725
Huur werkplaats en opslag	46.576	45.000	43.388

Totaal huisvesting	650.269	720.680	769.579
---------------------------	----------------	----------------	----------------

Kantoorkosten

Kantoor, telefonie, kopieer, porti, drukwerk	57.769	60.000	59.302
--	--------	--------	--------

Totaal kantoorkosten	57.769	60.000	59.302
-----------------------------	---------------	---------------	---------------

Accountancy/ advisering/ ondersteuning

Accountantskosten	23.600	23.500	26.300
Externe advieskosten	106.186	21.650	61.187

Totaal accountancy/ advisering/ ondersteuning	129.786	45.150	87.487
--	----------------	---------------	---------------

De externe advieskosten zijn met name hoger dan begroot vanwege de advisering met betrekking tot de reorganisatie, de juridische afhandeling van het vertrek van de directeur-bestuurder en het cultuuronderzoek dat in 2025 heeft plaatsgevonden.

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
--	-----------------------	------------------------	-----------------------

Organisatie algemeen

Zakelijke belastingen	109.786	120.000	114.869
Inhuur transportmiddelen	0	9.000	0
Lidmaatschappen en abonnementen	24.585	20.000	27.903
Verzekeringen	47.370	43.100	45.819
Catering	55.835	30.000	47.060
Overige lasten	3.673	15.000	3.107

Totaal organisatie algemeen	241.249	237.100	238.758
------------------------------------	----------------	----------------	----------------

Automatisering

Automatisering (ICT/kassa's/ERP/telecommunicatie)	187.951	200.000	188.290
---	---------	---------	---------

Totaal automatisering	187.951	200.000	188.290
------------------------------	----------------	----------------	----------------

Afschrijvingen op vaste activa

Gebouwen en terreinen	27.856	125.000	18.981
Inventaris	33.495	0	33.590
Automatisering	35.781	0	41.766

Totaal afschrijvingen	97.132	125.000	94.337
------------------------------	---------------	----------------	---------------

Voor gebouwen en terreinen, inventaris en Automatisering is totaal € 125.000 begroot. De afschrijvingslasten vallen lager uit door uitgestelde investeringen.

Collectie

Collectie algemeen	31.987	35.000	20.701
Collectie verzekeringen	40.461	50.000	20.955
Collectie: restauraties	1.360	0	10.722
Collectie: Mata Hari	0	0	0
Collectie online	0	11.000	0
Totaal collectie	73.808	96.000	52.378

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

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
<u>Aankopen collectie</u>			
Friese hedendaagse en moderne kunst	115.045	0	17.465
Mondriaan Fonds	111.800	57.500	2.500
Aankopen collectie algemeen	0	50.000	144.111
Totaal aankopen collectie	226.845	107.500	164.076

Publicaties

Publicaties	35.192	35.000	9.609
Totaal publicaties	35.192	35.000	9.609

Programmering

Tentoonstellingen en projecten	1.239.809	348.000	1.180.536
Totaal programmering	1.239.809	348.000	1.180.536

Specificatie:

• Tentoonstelling algemene kosten	€	5.317
• Voorbereidingskosten tentoonstellingen	€	4.118
• Onderhoudskosten lopende tentoonstellingen	€	4.749
• Wybrand de Geest	€	585.750
• Ja, ik wil!	€	38.171
• MCL	€	566
• Op Paad	€	312.367
• A-hedendaags, Tina Faritfeh	€	51.629
• Bennerprijs, Louwrien Wijers	€	34.063
• Impact (80 jaar vrij)	€	132.795
• Veenweide atelier	€	16.986
• Overig	€	53.298
	€	1.239.809

Educatie

Educatie	128.762	90.000	115.046
Totaal educatie	128.762	90.000	115.046

Tegenover een deel van de kosten van educatie staan baten i.v.m. rondleidingen die door het museum tegen betaling worden verzorgd.

Activiteiten

Activiteiten	49.610	243.096	101.549
Totaal activiteiten	49.610	243.096	101.549

Onder activiteiten zijn begroot de kosten voor de personele inzet voor het project Op Paad. De kosten zijn in 2025 geboekt op het project Op Paad onder Tentoonstellingen en Projecten. Dit verklaart de afwijking ten opzichte van de begroting.

	Rekening 2025 €	Begroting 2025 €	Rekening 2024 €
<u>Publieksbegeleiding</u>			
Publieksbegeleiding	13.835	0	14.040
Totaal publieksbegeleiding	13.835	0	14.040

Publieksbegeleiding is begroot onder programmering.

Publiciteitskosten

Corporate communicatie en publiciteit	99.287	95.000	109.144
Ontvangsten/ representatie/ vrienden	117.410	35.000	65.334
Totaal publiciteitskosten	216.697	130.000	174.478

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

Entreekosten

Tickets	0	5.000	0
Transactiekosten	6.566	0	10.350
Museumkaarten	56.334	100.000	60.674
Totaal entreekosten	62.900	105.000	71.024

Winkelkosten

Algemene kosten	1.280	5.000	6.025
Inkoop	76.509	80.000	99.615
Totaal winkelkosten	77.789	85.000	105.640

RENTEBATEN EN -LASTEN

Rentebaten en inkomsten uit belegging

Rente banken	52.963	15.000	78.010
Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	47.572	0	49.701
Totaal rentebaten	100.536	15.000	127.711

Rentelasten en soortgelijke kosten

Rente lening stichting Centrum voor Film in Friesland (FiF)	47.572	0	49.701
Rente overige schulden	0	0	0
Rente banken en bankkosten	8.884	10.000	18.139
Totaal rentelasten	56.456	10.000	67.840

6.8 Verbonden partijen (per 31 december 2025)

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

STICHTING KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

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

Doorbelaste kosten 2025 stichting Fries Museum aan stichting Keramiekmuseum Princessehof

- Salarissen	€ 875.869
- Werkplekken	€ 41.000
- Automatisering	€ 10.064
- Museumkaarten	€ 24.702
- Leaseauto	€ 6.368
- Werving en selectie	€ 3.377
- Externe adviezen	€ 23.515

Doorbelaste kosten 2025 stichting Keramiekmuseum Princessehof aan stichting Fries Museum

Salarissen	€ 402.009
------------	-----------

STICHTING MONUMENTEN FRIES MUSEUM/ KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

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

STICHTING COLLECTIEFONDS FRIES MUSEUM EN KERAMIEKMUSEUM PRINCESSEHOF

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

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.

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

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

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

Het totale kosten van stichting Fries Museum ten behoeve van de VVE in 2025 zijn € 29.879

7 OVERIGE GEGEVENS

7.1 Resultaatbestemming 2025

Het resultaat over het jaar 2025 is in totaal € 678.128 positief.

Het voorstel is om het resultaat als volgt te verdelen:

	2025 €
Algemene Reserve	4.500
Bestemmingsreserve Onderhoud en Huisvesting	450.000
Bestemmingsreserve Collectieprojecten	0
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	223.628
Bestemmingsreserve Publicaties	0
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	0
Bestemmingsreserve ICT	0
	678.128

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

7.2 Vaststellen jaarrekening 2025

FASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 1 april 2026.

Ondertekening



E. van der Lingen

GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in de vergadering van 1 april 2026.

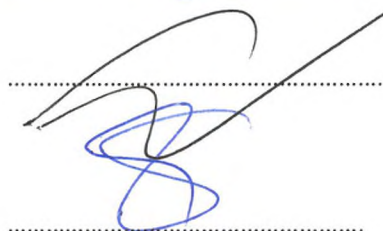
Ondertekening



Dhr. drs. H.H. Apotheker, voorzitter



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



De heer drs. A.B. de Jong



Mevrouw drs. S.J. Laverman

7.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen bijzonderheden

7.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Fries Museum

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Fries Museum te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Fries Museum op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek Verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2025-2028; en
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025-2028.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025;
2. De staat van baten en lasten over 2025; en
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 2025-2028 en de Regeling Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Fries Museum zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 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

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 cultuursubsidies instellingen 2025-2028 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 2025-2028 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het directeur-bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028. 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 2025-2028.

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 2025-2028, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directeur-bestuurder en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door de directeur-bestuurder gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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; en
- 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, 1 april 2026

Eshuis Registeraccountants B.V.

Digitaal ondertekend door Jan-Willem Franciscus Löwik
DN: cn=Jan-Willem Franciscus Löwik, c=NL, o=Jan-Willem
Franciscus Löwik
Reden: Ik keur dit document goed
Datum: 2026.04.08 12:46:36 +02'00'

drs. J.W.F. Löwik RA

5 BIJLAGEN

8.1 Bijlage 1. Nevenfuncties 2025

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

Nevenfuncties leden Raden van Toezicht stichting Keramiekmuseum Princessehof

De heer drs. H.H. Apotheker

- Voorzitter raad van commissarissen Acantus (Woningcorporatie), tot 01-05-2025
- Voorzitter Adviescommissie Toekomst Friesche Club, tot 01-07-2025

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)

- Voorzitter 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
- Secretaris Havennetwerk Fryslân
- Voorzitter Club Diplomatie Fryslân
- Bestuurslid Ondernemersfederatie Súdwest Fryslân
- Lid Friesch Kabinet
- Lid Lionsclub Stadhouders Leeuwarden

Mevrouw drs. S.J. Laverman

Zelfstandig organisatieadviseur/interimmanager/coach

- Bestuurslid Stichting Landgoed Nienoord

8.2 Bijlage 2. Kerngetallen Fries Museum 2025

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

• BEZOEKERSGEGEVENS

	2025	2022	2023	2024
Entree volbetalend	13.574	16.036	12.473	18.182
Volwassenen	13.574	16.036	12.473	18.182
Jeugd t/m 17 jaar	0	0	0	0
Groep/arrangement	0	0	0	0
Entree gereduceerd tarief	18.956	11.889	6.353	6.480
Volwassenen	18.797	11.763	5.244	4.505
Jeugd t/m 17 jaar	0	126	375	1.786
Groep/arrangement	159	0	734	189
Entree gratis	17.676	18.629	27.246	36.067
Volwassenen	11.481	11.033	21.608	30.835
Jeugd t/m 17 jaar	4.956	6.440	4.781	4.188
Opening	1.239	1.156	857	1.045
Onderwijs	14.562	14.990	14.277	16.368
po/vo/ho/mbo	13.443	13.204	13.084	15.210
Begeleiding	1.119	1.786	1.193	1.157
Museumkaart	41.807	53.693	45.718	55.153
Volwassenen	40.613	52.549	44.430	53.541
Jeugd	1.194	1.144	1.288	1.612
Totaal	106.575	115.237	106.067	132.250

Begroting bezoekers 2022-2025	320.000	
Realisatie bezoekers 2022-2025	460.129	144%
Begroting onderwijs 2021-2024	32.000	
Realisatie onderwijs 2021-2024	60.179	188%

- **LIQUIDITEIT**

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

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

De norm is een liquiditeit boven 2,00. Ultimo 2025 bedraagt de liquiditeit 3,96 (2024: 3,35). Dit is als gezond te kwalificeren.

- **SOLVABILITEIT**

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

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

De norm is een solvabiliteit boven 25%. Einde 2025 bedraagt de solvabiliteit 64,1% (2024: 58%). Dit is als goed te kwalificeren.

- **EIGEN INKOMSTENNORM**

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

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

Het percentage eigen inkomsten van het Fries Museum voor 2025 is 103% (2024: 112%)

- **PERSONEELSGEGEVENS**

Aantal medewerkers in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2025: 61

Aantal fte in dienst van stichting Fries Museum per 31 december 2025: 41,22

- **MUSEALE COLECTIE**

Eind 2025			
Kengetallen	FM	FvM	FM + FVM
Museale objecten/ensembles beschikbaar via de website	129.006	17.385	146.391
Registratiegraad objecten	99,5%	99,5%	99,5%
Uitstaande bruiklenen in totaal in 2025	1704	47	1751
Uitstaande kortlopende bruikleencontracten in 2025	12	2	14
Inkomende kortlopende bruikleencontracten in 2025	26	10	36
Aantal verwervingen in 2025	26	10	36
Aantal ontzamelde objecten in 2025	22	10	32

8.3 Bijlage 3.

Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2025

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

Provincie Fryslân

Gerrit Mink

Titel: Nostalgie (1980)

Aankoop particulier

Bedrag: €2.500

Gerrit Mink

Titel: Zelfportret op Sumatra (1948)

Schenking particulier

Bedrag: € 0

Tina Farifteh

Titel: Toen ik de zon en de maan tegelijk zag

Aankoop kunstenaar

Bedrag: € 65.000

Feiko Beckers

Titel: Junk Drawers of People I know (2024)

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €15.000

Rory Pilgrim

The Comet (2024)

Schenking galerie Andriesse Eyck

Bedrag: € 0

TOTAAL Provincie Fryslân:	€82.500
---------------------------	---------

Eindafrekening aankopen hedendaagse kunst 2025

(geen onderdeel uitmakend van de jaarrekening)

Mondriaan Fonds

Cristina Lucas

Titel: The people that is missing (2019).

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €24.000

Tina Farifteh

Titel: Toen ik de zon en de maan tegelijk zag.

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €20.000

Rory Pilgrim

Titel: The Arrow of Time (2025).

Aankoop Galerie Andriesse Eyck

Bedrag: €10.800

Jori Galama

Titel: Yntoleransje (2025)

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €12.000

Louwrien Wijers

Titel: Art meets Science and Spirituality in a Changing Economy (1989/1990)

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €12.750

Louwrien Wijers

Titel: Tomorrow's Language (2020)

Aankoop kunstenaar

Bedrag: €32.250

TOTAAL Mondriaan Fonds 2025:

€111.800
