

STICHTING

KERAMIEKMUSEUM

PRINCESSEHOF

JAARSTUKKEN

2025

Stichting Keramiekmuseum Princessehof

Bezoekadres Grote Kerkstraat 11
8911 DZ Leeuwarden

Postadres Postbus 1239
8900 CE Leeuwarden

Telefoon 058 – 29 48 958

Internet www.princessehof.nl

E-mail info@princessehof.nl

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	3
1 Algemene informatie	5
1.1 Oprichting	5
1.2 Statutaire doelstelling	5
1.3 Subsidiëring Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	5
1.4 Subsidiëring Gemeente Leeuwarden	5
1.5 Vrijstelling successie- en schenkingsrecht	5
1.6 Controleverklaring	6
2 Verslag van de raad van toezicht	6
2.1 Jaarrekening	6
2.2 Toezicht	6
3 Bestuursverslag	10
3.1 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen	11
3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten	11
3.3 Strategie	11
3.4 Publieksbereik	13
3.5 Kernactiviteiten: algemeen beheer	18
3.6 Ondernemingsstructuur en personele bezetting	20
3.7 Financiële ontwikkelingen	22
3.8 Financiële positie	24
3.9 Risico's en risicobeheersing	25
3.10 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	29
3.11 Cultuur en gedrag	29
3.12 Toepassing en naleving gedragscodes	29
3.13 Ontwikkelingen algemeen beheer	36
3.14 Toekomstverwachtingen	36
4 Prestatieverantwoording	37
4.1 Prestatieverantwoording publieksactiviteiten	37
4.2 Prestatieverantwoording collectiebeheer	39
4.3 Prestatieverantwoording algemeen beheer	43
4.4 Conclusie	43
5 Begroting 2026	43
6 Toelichting eigen vermogen	45
7 Jaarrekening 2025	46
7.1 Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)	47
7.2 Categoriele exploitatierekening 2025	49
7.3 Categoriele en functionele exploitatierekening 2025	52
7.4 Kasstroomoverzicht	54
7.5 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	55
7.6 Toelichting op de balans per 31 december 2025	59

7.7	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	66
7.8	Toelichting op de exploitatierekening	67
7.9	Prestatieverantwoording	72
7.10	Verbonden partijen (per 31 december 2025)	74
8	Overige gegevens	75
8.1	Resultaatbestemming	76
8.2	Vaststellen jaarrekening 2025	77
8.3	Gebeurtenissen na balansdatum	78
8.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
9	Bijlagen	80
9.1	Bijlage 1. Nevenfuncties 2025	81

1 ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Oprichting

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

1.2 Statutaire doelstelling

De stichting heeft ten doel het inrichten en exploiteren van het museum 'Keramiekmuseum Prinsessehof' te Leeuwarden en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

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

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

De belangrijkste subsidieverstrekker van Keramiekmuseum Prinsessehof is het ministerie van OCW op basis van de Erfgoedwet. Het jaar 2025 is het eerste jaar van de beleidsperiode 2025-2028. Het Prinsessehof legt verantwoording af aan het ministerie volgens het Handboek Verantwoording Instellingen Erfgoedwetsubsidie. Voor de jaarrekening en het bestuursverslag is tevens gebruik gemaakt van richtlijnen RJ 640 en RJ 400 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor het gehele jaarverslag is gebruik gemaakt van de handreiking 'De Governance Code en het jaarverslag' van Cultuur+Ondernemen, specifiek met betrekking tot de verwerking van COVID-19.

Het ministerie heeft met Keramiekmuseum Prinsessehof voor de periode 2025-2028 prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken over de periode 2025 zijn gehaald. De prestatieverantwoording is opgesteld volgens model III van het handboek en is onderdeel van de jaarrekening.

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

1.4 Subsidiëring Gemeente Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden subsidieert eveneens Keramiekmuseum Prinsessehof. Hiervoor moet jaarlijks een subsidieverzoek worden ingediend. Voor de subsidie van de gemeente Leeuwarden geldt dat de prestatieafspraken over de periode 2025 zijn gehaald.

1.5 Vrijstelling successie- en schenkingsrecht

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

1.6 Controleverklaring

De jaarrekening 2025 van stichting Keramiekmuseum Princessehof is door de accountant van Eshuis Registeraccountants gecontroleerd volgens het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen. De controleverklaring is opgenomen onder 8.4.

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2.1 Jaarrekening

De door de directeur-bestuurder opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2025 van Stichting Keramiekmuseum Princessehof is, conform de statuten, door de accountant van Eshuis Registeraccountants gecontroleerd en door hen van een goedkeurende verklaring voorzien. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is in dit jaarverslag opgenomen na de jaarrekening.

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

2.2 Toezicht

De Governance Code Cultuur wordt volledig toegepast:

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te beheren. Dit blijkt uit het activiteitenplan 2025-2028, die de missie, doelstellingen en kerntaken [collectietaak, publiekstaak, bedrijfstak] beschrijft, alsook de in dit jaarverslag besproken resultaten met betrekking tot elke kerntaak.

De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe ze dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af. Deze paragraaf kan worden beschouwd als 'pas toe én leg uit' voor de principes en 'pas toe óf leg uit' voor de aanbevelingen.

Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met mogelijk tegenstrijdige belangen. Dit is verankerd in de statuten, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement.

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. Deze rolverdeling is onderwerp van de profielschets van de raad van toezicht, het reglement van de raad van toezicht en het bestuursreglement. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Die verantwoordelijkheid is geformuleerd in de statuten, het bestuursreglement en vastgelegd in de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder.

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.

De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De uitvoering is uitgewerkt in het profiel van de raad van toezicht en het reglement van de raad van toezicht. Ter voorbereiding van de raadsvergaderingen geeft de raadscommissie Organisatie &

Remuneratie vorm aan de werkgeversrol, waarbij ook de rolverdeling tussen raad van toezicht en bestuur ter sprake komt, de raadscommissie Audit & Financiën aan het financiële toezicht, daarbij bijgestaan door de door de raad van toezicht aangestelde onafhankelijke accountant, en de commissie Kunst & Cultuur op het toezicht op en advies over de ontwikkeling en uitvoering van het inhoudelijke beleid. Advies bij strategie en positionering van het museum wordt besproken in de voltallige raad. In alle vergaderingen van de raad was er in 2025 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 FMIPH, terugkoppeling vanuit de OR, functionering van bestuur en raad, rooster van aftreden, nevenfuncties van het bestuur en de leden van de raad van toezicht.

Leden 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 managementletter 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, 1 april 2026

Raad van toezicht

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

De heer drs. A.B. de Jong

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

Mevrouw drs. S.J. Laverman

3 BESTUURSVERSLAG

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.

3.2 Doelstellingen en kernactiviteiten

3.2.1 MISSIE

De missie van Keramiekmuseum Princessehof is als volgt geformuleerd:

Keramiekmuseum Princessehof verbindt de werelden van oost en west, van vroeger en nu aan de hand van keramiek. Het brengt cultuurliefhebbers en verschillende cultuurgemeenschappen in contact met de wereldberoemde collectie en met elkaar.

Het draagt zo bij aan een samenleving waarin verschillende culturen zich thuis voelen, elkaar beter begrijpen en samenwerken. Het museum ontwikkelt de collectie actief, ook als duurzame inspiratiebron voor nieuwe generaties makers. Vanuit het Princessehof, tegelijk Nassaupaleis en geboorteplek van M.C. Escher, versterkt het museum de aantrekkingskracht van Noord-Nederland.

3.2.2 DOELSTELLINGEN EN PRESTATIEAFSPRAKEN

Voor de periode 2025-2028 heeft Keramiekmuseum Princessehof de volgende strategische doelstellingen:

- ontmoeting met de wereld (internationaal gericht, inclusief)
- onderscheidende positionering (versterking actuele keramiek)
- versterking innovatiekracht (laboratorium, etalage, talentontwikkeling)
- versterken participatie (inclusie, diversiteit, gelijkwaardigheid)
- versterken van de waardering van de culturele infrastructuur in het Noorden

De smart doelstellingen voor 2025-2028 zijn:

- bezoekersaantal 40.000
- waarvan onderwijsbezoek 3.000
- websitebezoek 150.000
- collectie basisregistratie 95%
- collectie online 95%
- collectie met beeld 80%
- eigen inkomsten >25%

3.3 Strategie

In lijn met het Nederlandse nationale cultuurbeleid voor 2025-2028 speelt Keramiekmuseum Princessehof op een faire en duurzame manier een actieve rol in het bevorderen van inclusiviteit, interculturele uitwisseling en cultureel begrip, terwijl het tegelijkertijd de rijke geschiedenis en diversiteit van keramiek viert:

Inclusieve Culturele Samenleving: Keramiekmuseum Princessehof versterkt zijn rol als inclusief museum door intercultuur en diversiteit nog meer centraal te stellen. Het museum vormt een brug tussen verschillende culturele werelden door middel van zijn wereldberoemde collecties van het Euraziatische continent. Het museum moedigt de dialoog over culturele toe-eigening en koloniale geschiedenis aan, waardoor bezoekers worden uitgenodigd om kritisch na te denken over de context van keramiek en culturele expressie. De bijdrage Collectieprogramma's van het Mondriaan Fonds helpt ons om dat ook met hedendaagse keramiek te doen.

Verbinding met Erfgoed en Gemeenschappen: Het museum zet zich actief in voor nauwere samenwerking met cultuurgemeenschappen met een islamitische en Oost-Aziatische achtergrond in Nederland. Door deze gemeenschappen te betrekken bij het museum en hun erfgoed te erkennen, draagt Keramiekmuseum Prinsessehof bij aan het behoud en de promotie van diverse culturele tradities. Zo creëert het museum een stimulerende omgeving voor culturele uitwisseling en wederzijds begrip.

Dynamische Tentoonstellingen en Samenwerking: Keramiekmuseum Prinsessehof blijft innoveren door dynamische en boeiende tentoonstellingen te maken. Door samen te werken met verschillende naties en experts uit diverse vakgebieden, presenteert het museum waardevolle nieuwe perspectieven en verrijkende contextualisering. Hierdoor wordt niet alleen de educatieve waarde van de collecties vergroot, maar worden ook verdiepende en uitdagende dialogen gestimuleerd.

Cultuurparticipatie en Toegankelijkheid: Keramiekmuseum Prinsessehof zet zich in voor het vergroten van cultuurparticipatie en toegankelijkheid. Educatieve programma's die het begrip van keramiek en de bijbehorende culturele context bevorderen, staan daarbij centraal. Ook streeft het museum naar fysieke en verstandelijke toegankelijkheid, zodat diverse groepen bezoekers optimaal kunnen profiteren van de rijke ervaring die het museum te bieden heeft.

Fair Practice: Als deelnemer van de Museum cao zijn we via de Museumvereniging betrokken bij de sociale dialoog tussen werkgevers en werknemers. Intern hebben we een sterke sociale dialoog tussen bestuur en ondernemingsraad en brede betrokkenheid van medewerkers bij ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. Als een van de eerste musea onderschreven wij de richtlijn kunstenaarshonoraria en deze passen wij volledig toe.

Verduurzaming: Als het niet breekt, gaat keramiek millennia mee. Tegelijk vraagt de productie om grondstoffen en veel energie. We werken mee aan een duurzame toekomst voor keramiek. In 2023, 2025 en 2027 organiseren we een driedelige tentoonstellingsserie SUSTAINABLE CERAMICS, gekoppeld aan een online bereik. Daarmee inspireren we wereldwijd nieuwe generaties van gemeenschappen en van makers, ook van andere disciplines. De Gemeente Leeuwarden zorgt mede dankzij een rijksbijdrage voor de verduurzaming van de huisvesting van het museum in grotendeels historische gebouwen. De depotcollectie is sinds 2021 ondergebracht in het door de Provincie gefinancierde Kolleksjesintrum Fryslân [KSF] dat zeer energiezuinig en duurzaam is. We zetten verder in op de verduurzaming van de productie van tentoonstellingen door modulaire ontwerpen en hergebruik.

De strategische doelstellingen uit het activiteitenplan 2025-2028 zijn in 2025 als volgt in acties omgezet:

Ontmoeting met de wereld [internationaal gericht, inclusief]

Keramiekmuseum Prinsessehof was ook in 2025 meer dan ooit de plek om de wereld te ontmoeten. De eerste helft van het jaar genoten duizenden bezoekers van de toptentoonstelling WU ZETIAN over de enige vrouwelijke keizer die China ooit heeft gekend. Deze tentoonstelling was het gevolg van intensieve internationale samenwerking. Een groot deel van de bruiklenen verlaat zelden het land van herkomst, waardoor de presentatie met recht uniek te noemen was. Het tweede deel van het jaar stond UNBROKEN centraal, een retroperspectief van de internationaal vermaarde kunstenaar Bouke de Vries. Een rode draad in zijn werk vormt keramiek als getuige van interculturele uitwisseling.

Onderscheiden positionering [versterking actuele keramiek]

Hedendaagse keramiek kreeg in 2025 veel aandacht. Een groot deel van het jaar was de tentoonstelling ORACLES FROM FAR AND NEAR te zien waarvoor spraakmakende kunstenaars geselecteerd waren met een gemeenschappelijke interesse in het verkennen van diverse levensvormen. Eind november opende het derde deel

van de tentoonstellingsserie SUSTAINABLE CERAMICS te zien. Met deze tentoonstellingen levert Keramiekmuseum Prinsessehof een internationaal zichtbare bijdrage aan de duurzame toekomst van keramiek. Voor de tentoonstellingen zijn verschillende opdrachten verstrekt, zowel aan beginnende Nederlandse kunstenaars als aan belangrijke internationale kunstenaars.

Met de verwerving van keramisch werk van een grote verscheidenheid aan kunstenaars laat Keramiekmuseum Prinsessehof hoe wijdverspreid keramiek in de hedendaagse kunstwereld is.

Versterking innovatiekracht [laboratorium, etalage, talentontwikkeling]

De serie SUSTAINABLE CERAMICS is tegelijk een laboratorium voor nieuwe mogelijkheden, een etalage voor ontwikkelingen door kunstenaars en ontwerpers en een inspiratiebron voor opkomend talent en voor de steeds groter wordende groep studenten uit het mbo onderwijs, die ook de historie en andere culturen verwerken in nieuwe creaties. Binnen ORACLES FROM FAR AND NEAR werd een van de museumzalen ingericht door de 21-jarige autodidacte kunstenares Anemoon Fokkinga. In haar installatie Animals Far From Now and Beyond schetst ze de gevolgen van de klimaatcrisis. Rachel de Jooode maakte figuren, gegenereerd in dialoog met AI. Voor het eerst is in het Prinsessehof een kunstwerk te zien waarin gebruik werd gemaakt van kunstmatige intelligentie. In de ontwerpwedstrijden voor scholieren bij WU ZETIAN en BOUKE DE VRIES en in de samenwerking met het Europees Keramisch Werkcentrum (EKWC) staan talentontwikkeling en aandacht voor nieuwe talenten centraal. Van EKWC-resident Linda Swanson openden we de fascinerende installatie MINERAL BLOOM, waarin Swanson het samenspel tussen aarde, water en vuur onderzoekt.

Versterken participatie [inclusie, diversiteit, gelijkwaardigheid]

Ook in 2025 vonden vele activiteiten plaats waarmee het museum nieuwe doelgroepen kon aantrekken die de weg naar het museum minder gemakkelijk kunnen vinden, zoals activiteiten rond Chinees Nieuwjaar, rondleidingen in het Chinees en in NGT en ontmoetingsmomenten zoals een gezamenlijke Iftar-maaltijd. Met name de tentoonstelling WU ZETIAN trok opvallend veel nieuw publiek: bijna de helft van de bezoekers kwam voor het eerst in het museum. Meer dan 11% van de bezoekers was van Chinese afkomst. Middels gratis publieksopeningen, laagdrempelige kinderactiviteiten en vele educatieve programma's voor scholen uit de regio, bood het Prinsessehof ook jongeren en gezinnen toegang tot cultuur.

Versterken van de waardering van de culturele infrastructuur in het Noorden

In 2025 trok Keramiekmuseum Prinsessehof een recordaantal bezoekers (70.000), waarmee het zijn rol als cultureel ankerpunt voor Leeuwarden en de noordelijke regio onderstreepte. De grote bezoekersstroom zorgde voor een aanzienlijke economische impuls van € 7,7 miljoen voor de regio. De diverse hooggewaardeerde tentoonstellingen met zowel historische als hedendaagse invalshoeken vergrootte de zichtbaarheid en reputatie van Noord-Nederland als culturele bestemming.

3.4 Publieksbereik

Keramiekmuseum Prinsessehof heeft een bijzonder succesvol jaar achter de rug. Maar liefst 70.000 mensen bezochten in 2025 het museum, het op-een-na succesvolste jaar ooit. WU ZETIAN, over de eerste vrouwelijke keizer van China, was onze best bezochte tentoonstelling ooit met 51.000 bezoekers in 7 maanden. De tentoonstelling werd door NRC beoordeeld met 5 ballen en door bezoekers met een 8,8. UNBROKEN van Bouke de Vries (4 ballen in NRC) wordt door het publiek bijzonder hoog beoordeeld met een 9,2.

3.4.1 Tentoonstellingen

Tot 25 mei 2025 was WU ZETIAN, DE EERSTE VROUWELIJKE KEIZER VAN CHINA te zien. Met 51.000 bezoekers in 7 maanden was het de best bezochte tentoonstelling ooit voor het museum. Er kwam opvallend veel nieuw

publiek: bijna de helft was voor het eerst in het museum. Velen gaven aan te komen vanwege hun Chinese afkomst (<11%). Als eerste museum in Europa bracht het Prinsessehof Wu Zetians bijzondere verhaal tot leven aan de hand van topstukken die China bijna nooit verlaten. NRC gaf de expositie vijf ballen en bezoekers gaven een 8,8 als rapportcijfer. De tentoonstelling eindigde in de top drie van de Museumtijdschrift

Tentoonstellingsprijs.

Van 5 juli 2025 tot en met 16 augustus 2026 is de eerste grote solotentoonstelling van kunstenaar Bouke de Vries te zien: UNBROKEN. NRC gaf de tentoonstelling vier ballen: "Bouke de Vries raakt met zijn schervenkunst gevoelige snaren." Bezoekers zijn diep onder de indruk en waarderen de tentoonstelling met maar liefst een 9,2. In SUSTAINABLE CERAMICS #2: INVESTIGATING A FOOTPRINT onderzoeken we samen met Lab AIR uit Rotterdam de duurzaamheidsparadox van keramiek. Het is een van de meest duurzame materialen die er bestaan. Zolang het niet breekt, kan keramiek duizenden jaren meegaan. Tegelijkertijd is de productie ervan allesbehalve duurzaam. Deze tentoonstelling legt de keerzijde van keramiekproductie bloot, zoals grondstoffenwinning, wegwerpcultuur en de impact op de klimaatcrisis, en stelt vragen als: moet er nog nieuwe keramiek worden gemaakt? En zo ja, hoe kan dat duurzaam?

Ook dit jaar nodigde het Prinsessehof twee kunstenaars uit om de resultaten van hun residentie bij het Europees Keramisch Werkcentrum te presenteren in het museum. Van 7 juni t/m 26 oktober 2025 was werk van de Taiwanese kunstenaar Pei-Hsuan Wang te zien en van 22 november tot en met 14 juni 2026 MINERAL BLOOM van Linda Swanson. Daarnaast waren voor een deel van het jaar ook nog de tentoonstellingen ORACLES FORM FAR & NEAR, TERRA DELFT en GOUDEN VRIENDEN te zien, evenals presentaties n.a.v. WU ZETIAN en BOUKE DE VRIES in het Frisius MC Leeuwarden.

3.4.2 Schooleducatie

De speciaal voor de tentoonstellingen ontwikkelde onderwijsprogramma's konden ook dit jaar weer rekenen op veel enthousiasme. In totaal kwamen er 3.800 leerlingen en studenten. Voor de kleuters was het museumbezoek wel heel bijzonder omdat zij in een theatrale setting ontvangen werden door keizer Wu Zetian én prinses Marijke. Bijna 1.400 leerlingen vanuit het voortgezet onderwijs kwamen voor de tentoonstellingen WU ZETIAN en BOUKE DE VRIES. Leerlingenwerk dat werd gemaakt vanwege de ontwerpwedstrijd die hierbij plaatsvond, werd gepresenteerd in de speciale onderwijspresentatieruimte. Vanuit het Middelbaar Beroepsonderwijs kwamen studenten vanuit verschillende vakopleidingen die verschillende tentoonstellingen als inspiratiebron inzetten voor vakopdrachten. Ook hun werk werd geëxposeerd en feestelijk onthuld in het bijzijn van familie en vrienden. Tijdens de ArtTrip Ljouwert ontvingen we, verdeeld over zowel het Fries Museum, Fries Verzetsmuseum als Keramiekmuseum Prinsessehof, 560 voortgezet onderwijs leerlingen die met CKV starten.

Bouke de Vries werd ontdekt als tentoonstelling waar je met mbo-studenten prachtig aan burgerschap kan werken. De inspiratiemiddag die eind september werd georganiseerd in samenwerking met Kunstkade werd druk bezocht en leidde tot nieuwe onderwijscontacten in zowel VO als MBO. De in samenwerking met Kunstkade en NHL Stenden Hogeschool georganiseerde docentenmiddag bij UNBROKEN rondom burgerschap én vakmanschap werd zowel voor het Voortgezet Onderwijs als het MBO georganiseerd en goedbezocht.

3.4.3 Activiteiten

Het Prinsessehof verwelkomde in 2025 een zeer divers publiek. Tijdens WU ZETIAN werden er wekelijks rondleidingen aangeboden in het Nederlands en in Nederlandse Gebarentaal. Uniek was de maandelijkse rondleiding in het Chinees, verzorgd door een museumgids met een Chinese achtergrond. Daarmee, en met de viering van Chinees Nieuwjaar, bereikte het museum op succesvolle wijze de doorgaans moeilijk te bereiken Chinese gemeenschap in Nederland. Vrijwel alle rondleidingen waren uitverkocht. De programmering rond Internationale Vrouwendag sloot aan bij de kern van de tentoonstelling, met een tweemaal uitverkochte conservatorlezing over de beeldvorming van vrouwen in de geschiedenis. Daarnaast ontving het museum Sisterhood uit Leeuwarden-Oost – een groep sterke moeders en hun kinderen – die via een speciaal programma

de tentoonstelling bezochten en samen werkten aan een creatieve opdracht. Dit programma vond plaats vanuit de samenwerking van het museum met het programma Leeuwarden-Oost, dat gericht is op het verhogen van de brede welvaart in deze armste delen van de stad Leeuwarden.

De familieprogramma's zijn stevast zeer goed bezocht en hoog gewaardeerd. In elke schoolvakantie werden creatieve workshops aangeboden waarin samenzijn, kunst en erfgoed op speels wijze samenkwamen. Favoriet bij WU ZETIAN was de workshop waarbij kinderen hun eigen Tang-paard van gips konden beschilderen. Bij UNBROKEN maakten families kunstwerkjes van scherven en bekwaamden ze zich in de kintsugi-techniek. Kinderen kunnen de grote tentoonstellingen in het Prinsessehof zelf op avontuurlijke wijze bezoeken met een gratis museumspel. Bij WU ZETIAN speelden ze het spel De reis naar het paleis. Hierin ontdekten ze met een schatkaart in de hand het spannende verhaal van Wu Zetian. Bij UNBROKEN van Bouke de Vries gaan kinderen op speurtocht door de tentoonstelling. Verdieping werd gezocht en gevonden in de diverse lezingen en in workshops voor beginnende en gevorderde keramisten.

Het museum verlaagde de drempels verder door de gratis publieksopeningen en door activiteiten als gratis tekenen in de tuin. Voor kinderen organiseerde het museum een uitverkochte Prinsen- en Prinsessendag, paaseieren zoeken in de tuin en gratis vakantie-activiteiten [kinderen hebben altijd gratis toegang]. Ook de Iftar-maaltijd tijdens de Ramadan werd weer drukbezocht. Op 30 juni vond in de tuin van het Prinsessehof opnieuw de Herdenking Slavernijverleden plaats, georganiseerd in samenwerking met Comité 30juni-1juli Fryslân. Met een speciaal programma werden de mensen geëerd die stredden voor vrijheid en herdenken we het pijnlijke koloniale verleden.

Marketing en communicatie

Het meest effectieve marketingmiddel voor het museum is het genereren van pers aandacht. Uit onderzoek blijkt dat ruim de helft van de bezoekers ons bezoekt omdat ze een artikel gelezen hebben of het meegekregen hebben via radio of televisie. In onze campagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We hebben een uitgebreide lijst met perscontacten die we goed onderhouden. Dankzij alle marketinginspanningen wist het museum in 2025 maar liefst 70.000 bezoekers te trekken, waarmee we terugkijken op een heel succesvol jaar. Zo'n 59.000 bezoekers kwamen speciaal voor het museum naar Leeuwarden en gaven 7,7 miljoen euro uit aan overnachten, winkelen, eten en drinken en andere activiteiten. Er werden 600 artikelen geschreven over het museum (en daarmee ook over de stad) met een advertentiewaarde van zo'n 1,4 miljoen euro. Michelin beloonde het museum met 2 sterren in de categorie Travel & Culture, en dat betekent dat het behoort tot de absolute top van culturele bestemmingen. Het museum zoekt doorlopend naar manieren om de eigen inkomsten te vergroten en bracht bij zowel WU ZETIAN als UNBROKEN een rijk geïllustreerd publieksboek uit. De vriendenvereniging van het museum werd dit jaar uitgebreid met 63 nieuwe vrienden en het museum deed ook weer mee aan de jaarlijkse VriendenLoterij VIPdagen.

3.4.4 Digitale strategie

Het Prinsessehof omarmt de nationale strategie die door het Netwerk Digitaal Erfgoed wordt uitgedragen. Wij maken onze digitale erfgoed informatie beter bruikbaar, zichtbaar en houdbaar en hebben daarom van harte het Manifest Netwerk Digitaal Erfgoed ondertekend. De komende jaren wordt de digitale collectie informatie aangevuld, de ontsluiting verbeterd en het digitale bereik, de impact en de bruikbaarheid van onze collectie en kennis verbreed.

Online hebben we de afgelopen beleidsperiode gewerkt aan de zichtbaarheid en de toegankelijkheid van de collectie. Onze corporate website trekt ruim 120.000 bezoekers per jaar. Op social media en via de nieuwsbrief heeft het museum een fanbase van 15.000 mensen. Instagram blijkt een goed kanaal om kunstliefhebbers aan te spreken, ook buiten de landsgrenzen. De helft van de volgers komt niet uit Nederland. We onderzoeken of we regelmatig laagdrempelige online producten rond de collectie kunnen maken, zoals podcasts, audiowandelingen, videoserieën en Curator Talks.

Het museum heeft momenteel 80% van de voorwerpen (in totaal 36.006 objecten) online vindbaar op onze eigen

Collectie Online website. Samen met de Rijksdienst Cultureel Erfgoed zorgen we voor automatische publicatie daarvan op de website Collectie Nederland en zodoende ook op Europeana. Onze corporate website is gekoppeld aan onze collectiewebsite, die op zijn beurt weer gekoppeld is met het collectieregistratiesysteem. Onze collectie [informatie, metadata en afbeeldingen] is tevens zichtbaar op themasites zoals www.aziatiskeramik.nl (in 2023 volledig vernieuwd in samenwerking met de betrokken museale partners). www.delftsaardewerk.nl en Virtual Collection of Asian Masterpieces (masterpieces.asemus.museum), en op aggregator-sites zoals de landelijke Collectie Nederland. 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.

Een belangrijke stap in het beter beheren en digitaal ontsluiten van de collectie is de overstap naar een nieuw collectiebeheersysteem, dat technisch meer mogelijkheden biedt voor ontsluiting en koppeling. Onze wens is om zoveel mogelijk koppelingen te maken met de database, zodat de getoonde informatie langer up to date en beheersbaar blijft. Deze overstap zal in 2025 en 2026 veel tijd en middelen kosten, die ook nog moeten worden gevonden.

In de periode 2025–2028 maken wij ons grote volume aan digitaal materiaal structureel beter bruikbaar en houdbaar, door betere procedures voor digitalisering, ontsluiting en digitale duurzaamheid te implementeren. We publiceren onze digitale informatie als open data, zodat ze voor anderen beschikbaar zijn. We zullen zoeken naar nieuwe samenwerkingen en andere dataplatformen, waarbij wij willen aansluiten bij de behoeften van publieksgroepen als onderwijs en verzamelaars. Onze digitale strategie wordt vastgelegd in het Informatiebeleidsplan.

3.4.5 Publicaties

Grote tentoonstellingen gaan gepaard met een rijk geïllustreerd publieksboek. Zo verscheen er in 2024 zowel bij PORSELEINKOORTS als bij WU ZETIAN een publicatie, in 2025 bij BOUKE DE VRIES en in 2026 verschijnt bij KOFFIETIJD een publieksboek. We streven ernaar om in deze beleidsperiode ook een boek uit te brengen over de gebouwen, het museum en de [collectie]geschiedenis van Keramiekmuseum Princessehof. Wanneer het onderwerp en de doelgroep zich daarvoor leent, kiezen we voor online publicaties. Zo werken we bij de serie SUSTAINABLE CERAMICS aan digitale Engelstalige publicaties, gericht op internationale vakgenoten en liefhebbers en brengen we online micro-dialogen uit: videogesprekken met voorlopers uit het veld.

3.4.6 Collectiebeleid

In 2025 voltooiden we het Collectieplan 2025-2032, als opvolger van het plan voor 2017-2024. Het plan geeft een goed overzicht van de positie van de rijke en veelzijdige collectie van 45.000 voorwerpen van Keramiekmuseum Princessehof binnen de Collectie Nederland en schetst een haalbaar collectieprogramma voor de volgende twee beleidsperiodes.

De collectie bestaat uit vier deelcollecties:

- Aziatische Keramiek
- Europese Keramiek
- Moderne & Hedendaagse Keramiek [kunst vanaf 1945]
- Islamitische Keramiek

3.4.7 Kennis en onderzoek

Onze drie conservatoren Aziatische Keramiek, Europese Keramiek en Moderne & Hedendaagse Keramiek ontwikkelen voortdurend de kennis over de deelcollecties. De samenstelling van de collectie is zo breed en van zo hoge kwaliteit dat die in de programmering – na gericht onderzoek door de conservatoren – steeds weer volop kan worden ingezet. Waar mogelijk en relevant verwerken de conservatoren islamitisch keramiek in de vaste opstelling en in de tentoonstellingen. Sinds 2023 loopt er een onderzoeksprogramma naar duurzaamheid. Dit resulteert in een narrow casting door de vaste collectie over de inzet van grondstoffen, energie en

gemeenschappen in historische keramiekproductie en in de serie SUSTAINABLE CERAMICS, die op zoek gaat naar een duurzamere toekomst voor de traditionele keramiek en manieren waarop kleinere lokale gemeenschappen dit benaderen.

Binnen de collectie Aziatische Keramiek is van meerdere deelcollecties bekend dat ze zijn verzameld binnen een koloniale context. Onze vorige conservator Aziatische Keramiek (tot 2022) heeft onderzoek gedaan naar twee verzamelaars die aan het begin van de 20^{ste} eeuw in voormalig Nederlands-Indië hebben verzameld. De Universiteit van Amsterdam is in 2023 gestart met een nieuw masterprogramma Restitution Studies. Keramiekmuseum Prinsessehof begeleidt in 2024-2025 de eerste student van deze master. Tijdens de stage doet ze onderzoek naar de herkomstgeschiedenis van de non-keramische collectie van het Prinsessehof, die binnen een koloniale context is verzameld. Het Prinsessehof hoopt in de toekomst de samenwerking met deze masteropleiding voort te kunnen zetten. We blijven uitkijken naar ontwikkelingen binnen het Consortium Koloniale Collecties, die het eventueel financieel mogelijk maken om het herkomstonderzoek structureler in te bedden in de organisatie. De collectie van Keramiekmuseum Prinsessehof is tot stand gekomen ten tijde van koloniale overheersing door Nederland en de Tweede Wereldoorlog. Dit maakt dat diepgaander herkomstonderzoek van groot belang is voor beter begrip van de verzamelgeschiedenis van het museum. We gaan hierover ook in gesprek met de eigenaren van de collectie.

3.4.8 Collectievorming

Omdat onze publieksbenadering succesvol blijkt in het voelbaar maken van de historische en sociale context van de collectie, willen wij proberen de collectie uit te breiden met objecten die juist dergelijke contextualiserende verhalen meedragen. Een goed voorbeeld hiervan, net verworven, is een medaillon verworven uit 1787, dat door Josiah Wedgwood voor eigen rekening in een flinke oplage is gemaakt om te ageren voor het afschaffen van de slavernij.

Door de keuze voor het huidige collectieprofiel (Azië, islamitische wereld, Europa en hedendaags) is voor het resterende deel van de historische collectie (niet relevante non-keramische objecten) het besluit genomen om die te ontzamen. Dat vergt een zorgvuldige aanpak, waarbij met name het herkomstonderzoek veel aandacht vergt. Sinds 2015 heeft het museum intensiever aandacht voor hedendaagse keramiek en wordt het ondersteund vanuit het Collectieprogramma van het Mondriaan Fonds. Hierdoor kunnen wij de collectie uitbreiden en een consistent en actueel tentoonstellingsprogramma uitvoeren, al is de bijdrage vanaf 2024 ondanks een positieve beoordeling fors verlaagd. Onze aankopen van kunstenaars zijn vaak primeurs voor Nederland. Inhoudelijk is er meer aandacht gekomen voor de zelfstandige betekenis van keramiek in de beeldende kunst, voor nieuwe mogelijkheden met keramiek in vormgeving en voor de sociale en duurzame betekenissen van keramiek.

Voor de overige verzamelgebieden is het eigen verwervingsbudget zeer beperkt. Gelukkig trekken de kwaliteit van de collectie en onze goede banden met verzamelaars uitzonderlijke schenkingen aan, waarmee we de collectie kunnen versterken. Voor incidentele aankopen kunnen wij een beroep doen op diverse fondsen. De Ottema Kingma Stichting (voortaan OKS) ondersteunt het museum hierin. Ook dragen de Vrienden van het Prinsessehof en onze exclusieve kring Club Céramique bij aan belangrijke aankopen van het museum.

3.4.9 Collectiebeheer – en mobiliteit

In 2021 is de depotcollectie verhuisd vanuit de kelders en de zolders van het museum naar het Kolleksjesintrum Fryslân (KSF), het energieneutrale depot waarin vijf musea en het provinciale archief samenwerken. De inhuizing in het KSF is aangegrepen om achterstanden op het gebied van registratie en digitale foto's zover mogelijk in te lopen en ze maakt ook een integrale aanpak van kwaliteitszorg mogelijk. Vanaf 2019 zijn collectieprocedures volgens de internationale SPECTRUM standaard uitgewerkt tot een kwaliteitszorgsysteem.

In 2022-2023 is in de kelder van het museum een transitodepot ingericht, mede op basis van ervaringen in het Fries Museum. Gezien de intensieve internationale samenwerkingen bij onze tentoonstellingen is het transitodepot een belangrijke aanvulling op de kwaliteit van de collectiemobiliteit. De internationalisering brengt

ook nieuwe uitdagingen met zich mee. Zo is de werklast voor de bruikleenadministratie gegroeid. Daarom zijn sinds een aantal jaar twee registrars werkzaam voor beide musea.

3.4.10 Digitale toegankelijkheid

Onze informatiestrategie is sinds 2017 gebaseerd op de nationale strategie voor het digitaal erfgoed van het Netwerk Digitaal Erfgoed [NDE], en is vastgelegd in het Collectiebeleidsplan 2017-2024. Na het Collectieplan 2025-2032 maken we het Informatiebeleidsplan 2025-2028 als gezamenlijke inspanning van de afdelingen Collecties en Publiek & Presentaties. De bundeling van personeelscapaciteit, faciliteiten en publieksbenadering door de twee afdelingen zal de online effectiviteit en digitale impact van de musea zeker vergroten.

De registratie en fotografie van de collectie is door het project rond de inhuizing in het nieuwe depot sterk verbeterd. Inmiddels ontbreekt de digitale foto nog maar bij 2,4% van het aantal records. In 2024-2025 hebben we veel werk van de overschakeling naar een nieuw collectie managementsysteem, samen met alle andere gebruikers van het Kolleksjesintrum Fryslân. Het opschonen van de collectiedata om 'schoon door de poort' naar het nieuwe systeem te kunnen, moeten we extern financieren. Dit nieuwe systeem draagt volop bij aan onze digitale strategie en maakt de collectie beter vindbaar voor andere instellingen. Daarna maken we werk van de digitalisering en ontsluiting van het collectiearchief.

3.5 Algemeen beheer

3.5.1 Bedrijfsvoering

Keramiekmuseum Prinsessehof werkt met een jaarlijkse planning & control-cyclus waarvan de begroting, managementrapportages en de jaarrekening deel uitmaken. Belangrijk onderdeel van de rapportages is het monitoren van de inkomsten: er wordt maandelijks een analyse gemaakt van de inkomsten. Onderdelen van deze analyse zijn de bezoekersaantallen met de daarbij behorende inkomsten, de exploitatie van de winkel en het restaurant en de opbrengsten van activiteiten en evenementen.

Binnen het inkoopbeleid zijn bestellingen meer gestroomlijnd. Met grote leveranciers worden meerjarige samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. In 2025 is aandacht besteed aan het stroomlijnen van bestellingen binnen ons inkoopbeleid.

3.5.2 Ondernemerschap

De eigen inkomsten bestonden in 2025 uit de volgende onderdelen:

- Inkomsten uit entree en winkel.
- Er worden nog steeds veel middelen via fondsen binnengehaald. Fondsen richten zich wel steeds meer op bijvoorbeeld (scholen)activiteiten en de verwachte maatschappelijke impact van de tentoonstelling in plaats van de tentoonstelling als geheel.
- Onze theesalon is paracommercieel en wordt gerund met vrijwilligers. Het is vooral een service voor onze bezoekers.
- De stichting Keramiekmuseum Prinsessehof organiseert sinds 2022 de activiteiten en de promotie voor de Vereniging Vrienden van het Prinsessehof. Ook de Club Céramique groeide.
- Op het vlak van schenkingen en legaten hebben we geïnvesteerd in de lange termijn door schenken en nalaten aan cultuur onder de aandacht te brengen. We zijn aangesloten bij het landelijke platform Nalaten aan Cultuur.

3.5.3 Huisvesting

Keramiekmuseum Prinsessehof is één van de musea binnen de Erfgoedwet dat niet is gehuisvest in rijksvastgoed. Het huurt de meeste museumgebouwen van de gemeente Leeuwarden, naast Grote Kerkstraat 17

[o.a. Ottema-Kingma Zaal] van de stichting Monumenten Fries Museum / Keramiekmuseum Prinsessehof. Verder huurt het museum depotruimte in het Kolleksjesintrum Fryslân (KSF), kantoren in het Fries Museum, een werkplaats voor tentoonstellingsbouw in de Blokhuispoort in Leeuwarden en een externe opslagruimte voor tentoonstellingsmateriaal.

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

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

3.5.4 Gastvrijheid

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

3.5.5 Automatisering

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

3.5.6 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.

3.5.7 Beveiliging

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

3.5.8 Monitoring

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

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

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

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

3.6 Ondernemingsstructuur en personele bezetting

3.6.1 Bestuursstructuur

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

3.6.2 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.

3.6.3 Toezicht

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

3.6.4 Nevenactiviteiten

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

3.6.5 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.

3.6.6 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.

3.6.7 Organisatiestructuur

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

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

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

De organisatie FMIPH is een matrixorganisatie en in twee dimensies gestructureerd:

De organisatie kent vijf afdelingen met elk een afdelingshoofd: Collecties, Publiek & Presentaties, Bedrijfsvoering (inclusief Finance & Control), Personeel & Organisatie en Relaties & Fondsen. De 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.

3.6.8 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.

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.

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

3.6.9 Personele bezetting

Op 31 december 2025 waren bij de stichting Keramiekmuseum Prinsessehof 18 medewerkers in dienst (12,42 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 raamovereenkomsten gemaakt tot einde 2025. Begin 2026 worden opnieuw afspraken gemaakt voor 2026.

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

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

3.6.10 Gelieerde stichtingen

Aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof zijn de volgende stichtingen gelieerd:

Stichting Fries Museum

Stichting Monumenten Fries Museum/Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Collectiefonds Fries Museum/Keramiekmuseum Prinsessehof

Stichting Mata Hari

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

3.7 Financiële ontwikkelingen

3.7.1 Jaarrekening en bestemming exploitatieresultaat

Namens de directeur-bestuurder is de jaarrekening over het boekjaar 2025 van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof opgesteld. Na vaststelling door de directeur-bestuurder is de jaarrekening ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad heeft de accountant van Eshuis Registeraccountants opdracht gegeven de jaarrekening te controleren. De accountant heeft de controle uitgevoerd en de jaarrekening van een verklaring en een bijhorend verslag voorzien. Mede op grond van die controleverklaring en het bijbehorende verslag van de accountant heeft ook de raad van toezicht de jaarrekening goedgekeurd.

3.7.2 Exploitatieresultaat

Het boekjaar 2025 wordt afgesloten met een positief exploitatiesaldo van € 760.549, dat na de resultaatbestemming conform de richtlijnen van OCW wordt verwerkt.

3.7.3 Afwijkingen

Baten, lasten en resultaat wijken als volgt af van de begroting 2025 (in €):

De begroting 2025 ging uit van een resultaat van € 15.000 negatief.

Voor specificaties zie jaarrekening bij toelichtingen op resultatenrekening.

Baten**Hogere baten**

Structurele subsidies	83.651
Incidentele publieke subsidies	54.740
Private middelen-vrienden	500
Private middelen-goede doelen	40.166
Overige directe inkomsten	0
Publieksinkomsten	502.540

Lagere baten

Indirecte inkomsten	11.082
Private middelen-fondsen	18.410

Saldo Baten **652.106**

Lasten**Hogere lasten**

Huisvestingslasten	18.513
Aankopen	23.078
Personeelslasten	97.180

Lagere lasten

Overige lasten	241.560
Afschrijvingen	12.113

Saldo Lasten **-114.901**

Saldo rentebaten/lasten 8.543

Resultaat t.o.v. begroting 2025 **775.549**

3.7.1.1 Eigen inkomsten

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

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

De doelstelling voor eigen inkomsten is meer dan 25%.

Het percentage eigen inkomsten in 2025 is 64% [2024: 60%]. Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie [€ 1.573.991/2.435.963].

3.8 Financiële positie

3.8.1 Eigen Vermogen

Het Eigen Vermogen ultimo 31.12.2025 is € 2.042.107 en bestaat uit een Algemene Reserve (continuïteitsreserve) van € 843.500 en uit inhoudelijk geormerkte bestemmingsreserves van € 1.198.607.

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

De door Keramiekmuseum Prinsessehof opgestelde financiële analyse van het weerstandsvermogen is einde 2025 herijkt. Deze wordt in 2026 besproken met de externe accountant, de commissie Audit & Financiën en de raad van toezicht. In verhouding tot de risico's die de organisatie loopt, ligt het weerstandsvermogen einde 2025 op 100% van het gewenste niveau [Algemene Reserve/risicobedrag].

3.8.2 Toestand op balansdatum

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

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

Ultimo 2025 bedraagt de liquiditeit 4,60 [2024: 3,35]. Dit is als gezond te kwalificeren.

De solvabiliteit wordt berekend als

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

Einde 2025 bedraagt de solvabiliteit 82% [2024: 80%]. Dit is als goed te kwalificeren

3.8.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

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

We zetten via projecten in op duurzame ontwikkelingen. Die gaan over de inrichting van het transitodepot, de extra veiligheid in het museum en de digitale samenwerking in de cloud. De volgende jaren gaat het om herkomstonderzoek naar onze collectie in koloniale context, de overgang naar een nieuw collectie managementsysteem, verduurzaming van de huisvesting en tentoonstellingsbouw, verdere automatisering en de inzet van A.I. bij collectiebeheer en -ontsluiting, de ontzamelings van de non-keramische collectie en de verlevendiging van onze tuin als toplocatie in de stad. Deze projecten financieren we op basis van bestemmingsreserves, aangevuld met fondsen [waarvan het risico is gedekt door de Algemene Reserve], dus gedekt door reeds aanwezig kapitaal. Eventuele positieve financiële resultaten komen ten goede van volgende investeringen. Deze werkwijze zorgt ook voor een gezonde liquiditeit.

3.9 Risico's en risicobeheersing

3.9.1 Voornaamste risico's en onzekerheden en hun impact

3.9.1.1 Integrale risicoanalyse

De belangrijkste niet-financiële risico's (hoog en midden) met betrekking tot Keramiekmuseum Princessehof zijn:

STRATEGISCH

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

TACTISCH

4. Beveiliging: de beveiliging van het museum concentreert zich teveel op bezoekers, waardoor andere veiligheidsrisico's onvoldoende in beeld zijn, beperkt worden en worden voorkomen;
5. Verzekering: de collectie is verzekerd op basis van een *premier risque* van slechts € 1.000.000. Dit betekent dat bij een calamiteit maximum € 1.000.000 wordt uitgekeerd. Dit zorgt voor onzekerheid over uitkeringen bij grote schadegevallen;
6. Planning tentoonstellingen: we zijn in de gelegenheid aantrekkelijke internationale projecten te organiseren. In de basis ontbreken daarvoor echter de middelen. Dit heeft als gevolg dat er meer extern geld nodig is en dat de financiering van die plannen langer duurt dan bij 'gewone' tentoonstellingen. Het risico is dat er te laat duidelijkheid is of het project kan doorgaan, waardoor er onvoldoende tijd is voor een andere optie.
7. Kennisverlies: verlies van kennis door medewerkers die de organisatie verlaten, ook bij natuurlijk verloop;
8. Kwetsbare flexibele schil: in de flexibele schil is er weinig borging van kennis en ervaring, kwetsbaarheid bij cruciale functies;
9. 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;
10. 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.

3.9.1.2 Financiële risico's

De belangrijkste financiële risico's vormen de basis voor het benodigde weerstandsvermogen. De door Keramiekmuseum Princessehof in 2015 opgestelde analyse van het benodigde weerstandsvermogen kreeg in 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:

11. Tegenvallende publieksinkomsten, inkomsten uit winkel en inkomsten uit horeca: uitgangspunt is een bedrag van € 487.500 aan jaarlijkse inkomsten op deze onderdelen. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 100.000 is;
12. Wijziging/wegvallen van overheidssubsidies, afhankelijkheid van overheden als de belangrijkste financiers, risico op veranderend cultuurbeleid, herverdeling van middelen, niet realiseren van prestatieafspraken mogelijk van invloed op subsidie en toelating reservevorming: uitgangspunt is een bedrag van € 2.500.000 aan jaarlijkse subsidies dat wordt ontvangen van het ministerie van OCW en de gemeente Leeuwarden. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 170.000 is;
13. Risico op langdurige ziekte, zwangerschap en mantelzorg: uitgangspunt is een bedrag van € 1.400.000 aan jaarlijkse vaste personeelskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 175.000 is;
14. Tegenvallende inkomsten voor tentoonstellingen en publicaties: uitgangspunt is een gemiddeld bedrag aan fondsenwerving van € 275.000 per jaar. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 107.500 is;
15. 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 € 180.000 is;
16. Overige bedrijfskosten: uitgangspunt is een bedrag van € 250.000 aan overige bedrijfskosten. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 50.000 is;
17. Reserve cao-afspraken: uitgangspunt is een risicobedrag voor wijziging cao-afspraken van € 1.400.000. Geschat is dat voor de organisatie het risico € 56.000 is.
18. Fiscaliteiten: voor fiscale risico's is een bedrag van € 5.000 opgenomen

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

3.9.1.3 Maatregelen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden

Beheersing van niet-financiële risico's

De belangrijkste risico's zijn in 2025 op de volgende manier beheerst: Schoolbezoeken: We versterken het schoolbezoek ondanks het krimpende leerlingenaantal in de regio door het aanbod te verbreden naar verschillende leeftijden en soorten onderwijs. De halfjaarlijkse ontwerpwedstrijd krijgt een steeds groter bereik;

1. Reputatie: We stellen ons als organisatie FMIPH ten opzichte van onze lokale en regionale collega's dienstbaar op met betrekking tot bruiklenen en kennisdeling. We luisteren naar behoeften en kijken wat we kunnen betekenen;
2. Duurzaamheid: Ons Green Team doet aanbevelingen voor verduurzaming van allerlei aspecten van onze bedrijfsvoering en onze programmering.
3. Beveiliging: We hebben het gebouwbeveiligingsbeleid opgesteld om de fysieke veiligheid van de collectie verder te vergroten.
4. Verzekering: We werken met onze belangrijkste bruikleengevers aan beheersovereenkomsten naar het model van de rijkscollectie (zonder verzekering, want onvervangbaar, maar met een restauratiefonds). Daardoor zullen onduidelijkheden over de omgang met schade en verlies verdwijnen. Voor externe collectiemobiliteit blijven we werken met een verzekering;
5. Planning tentoonstellingen: we hebben het programma vastgesteld tot en met 2026. De vermogenspositie eind 2025 is bepalend voor de mogelijkheden vanaf 2027. Zowel voor internationale toptentoonstellingen als voor presentaties met vooral eigen collectie hebben we verschillende tentoonstellingen 'op de plank'.
6. Inefficiëntie: we hebben steeds meer processen gedefinieerd, geïmplementeerd en gemonitord. De volgende stap is een sterkere integratie van verschillende processen tot een samenhangend systeem, en de verbinding met onze omgeving (zie risico 3), 'in de keten'. In een compacter MT komen meer lijnen samen en de samenwerking en afstemming tussen de afdelingen wordt versterkt.
7. Kennisverlies voorkomen we door te werken met overlap tussen bestaande en nieuwe collega's. Bij het vertrek van collega's wordt de overdracht uitvoerig gedocumenteerd. Steeds meer inhoudelijke documentatie is gedigitaliseerd, zoekbaar en gekoppeld aan de betreffende voorwerpen in het collectie managementsysteem;
8. 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;

9. 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.

3.9.1.4 Strategie bij tegenvallende inkomsten

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

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

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

De strategie van Keramiekmuseum Prinsessehof wat betreft tegenvallende bezoekersinkomsten is om die situatie vooral te vermijden. Inkomsten worden daarom behoudend begroot. Mogelijkheden om in de loop van een jaar uitgaven te beperken zonder de kwaal (een negatief resultaat) erger te maken, zijn immers beperkt. Deze strategie heeft steeds haar deugdelijkheid bewezen.

Het grootste risico wat betreft inkomsten was de vermindering of beëindiging van de bijdrage van overheden. Dit risico is in principe weggevallen dankzij de volledige overheveling van de bijdrage naar de Erfgoedwet, tenzij de wetgever in de toekomst anders beslist.

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

3.10 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

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

Zoals al geschetst onder 3.4.3.3. Kasstromen en financieringsbehoeften vervullen de reserves, zowel de Algemene Reserve als de bestemmingsreserves, een cruciale rol in de bedrijfsvoering. Omdat we geen gebruik maken van andere financiële instrumenten, zoals leningen of beleggingen, vormen die geen bron van risico's.

3.11 Cultuur en gedrag

Hier volgt een interne beschrijving van onze bedrijfscultuur.

3.11.1 Helderheid

De kernwaarden van onze organisatie hebben we opgesteld:

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

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

Dankzij een gedragscode en huisregels is helder wat wij als (on)gewenst gedrag beschouwen

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

De samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur zijn expliciet gemaakt in het reglement van de raad van toezicht, het bestuursreglement en de procuratieregeling.

In de communicatie met de OR en de medewerkers zijn we transparant over de situatie van de organisatie en onzekerheden en risico's waarmee we te maken hebben.

3.11.2 Voorbeeldgedrag

In onze organisatie is er respect voor elk individu en voor ieders professionaliteit, of dat nu denkwerk of uitvoering is. We zijn eerlijk, ethisch, integer en niemand is groter dan de club. We hebben geen verborgen agenda's, tenzij we om strategische redenen ontwikkelingen nog niet intern kunnen communiceren of omdat hun onzekerheid de helderheid zou bedreigen. Dit voorbeeldgedrag laten we expliciet en impliciet zien in activiteiten met de hele organisatie, zoals de medewerkersbijeenkomsten en het medewerkers uitje. In het jaarlijkse gesprek met de vertrouwenspersonen hadden we extra aandacht voor dit voorbeeldgedrag.

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

3.11.3 Betrokkenheid

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

Bij vertrek van medewerkers vinden we een exitgesprek belangrijk, waarin gevraagd wordt naar feedback met het oog op verbetering. 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.

3.12 Toepassing en naleving gedragscodes

3.12.1 Governance Code Cultuur

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

De principes uit de Governance Code Cultuur worden toegepast:

De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te beheren. Dit blijkt uit het 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.

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 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 Governance Code Cultuur.

3.12.2 Fair Practice Code

3.12.2.1 Solidariteit

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

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

Onze tarieven voor zzp'ers, zoals museumdocenten, bepalen we met behulp de rekentool van Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (ACCT). Die rekentool bleek in de praktijk te veel ruimte voor interpretatie te laten om nuttig te zijn in de afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemers en was daardoor eerder contraproductief. Deze informatie hebben wij aan Platform ACCT teruggekoppeld. Museumdocenten worden betrokken bij de ontwikkeling van ons beleid en van individuele programma's voor schoolgroepen en speciale doelgroepen.

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

3.12.1.2 Vertrouwen

We hanteren een nultolerantie voor discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. We werken daarvoor met een 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 gesprekcycclus, met een functioneringsgesprek en [gecombineerde] planning- en beoordelingsgesprek(ken), vinden we belangrijk.

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.

3.12.1.3 Diversiteit

Dit onderwerp is nader uitgewerkt onder 3.12.3 Code Diversiteit & Inclusie.

3.12.1.4 Duurzaamheid

Keramiekmuseum Prinsessehof wil zich samen met zijn partner het Fries Museum inzetten om de Europese klimaatdoelstellingen te behalen: in 2030 willen we 55% minder uitstoten dan in 1990, en in 2050 moeten we klimaatneutraal zijn. Keramiekmuseum Prinsessehof lift mee op de kennis die in het Fries Museum wordt opgedaan door de duurzaamheidscoördinator die daar sinds 2022 is aangesteld. Hierdoor komt duurzaamheid prominenter op de agenda van het museum. Actief en doorlopend worden ontwikkelingen en nieuwe inzichten bijgehouden die er op dit gebied in de regio, de culturele sector en de museale sector spelen. Het Green Team, bestaande uit 13 medewerkers uit alle afdelingen in het museum, zet zich onder leiding van de coördinator in voor 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 de tentoonstellingsbouw, collectiebewegingen, conservering en bezoek – precies is, is moeilijk vast te stellen, maar is in vergelijking met veel andere (commerciële) bedrijven wel relatief klein. De 'klimaatschaduw' van musea, de impact van musea op hun omgeving als het gaat om duurzaamheid, is juist zeer positief. Kunst kan de klimaatproblematiek op andere manieren overbrengen dan het nieuws. Het doet een beroep op het gevoel en kan op die manier mensen in beweging krijgen en nieuwe perspectieven tonen. De urgentie is voelbaar in de kunstwereld en duurzaamheid is steeds vaker een onderwerp in tentoonstellingen en presentaties, zo ook in Keramiekmuseum Prinsessehof. De productie van keramiek is bij uitstek niet duurzaam: het bakken van klei gebeurt op hoge temperaturen en kost enorm veel energie, glazuur is vaak zeer vervuילend en de grondstoffen zijn eindig. Daarom is er vanaf 2024 naast het verkleinen van de voetafdruk, ook aandacht voor de 'handafdruk' van het museum. Bij het vergroten van je ecologische handafdruk vergroot je de positieve impact op de aarde. Een ambitie die in het verlengde van meerdere sustainable development goals ligt en bij uitstek aansluit bij de kracht van kunst & cultuur. De tentoonstellingsserie SUSTAINABLE CERAMICS is gericht op het vergroten van kennis en bewustzijn rond duurzaamheid.

3.12.3 Code Diversiteit & Inclusie

Keramiekmuseum Prinsessehof sluit zich volledig aan bij de Code Diversiteit & Inclusie om als museum open te staan voor diversiteit door inclusiever te opereren op alle terreinen van de vier P's: Programma, Publiek, Personeel en Partners. We nemen sinds 2022 deel aan Musea Bekennen Kleur, een platform waar musea diepgaand met elkaar in gesprek gaan over de vraag hoe we gezamenlijk diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid gaan waarmaken en hebben sindsdien veel stappen gezet op dit gebied. Sinds datzelfde jaar hebben we een werkgroep opgericht met medewerkers uit verschillende hoeken van de organisatie die onze visie en ons beleid formuleert, samenwerking zoekt en het beleid integreert in onze diensten en producten.

3.12.3.1 Publiek en presentaties

Om een werkelijk meerstemmig verhaal te kunnen vertellen, moeten we hiaten en omissies in onze collectie en programmering opsporen. We creëren daarom bewust meer aandacht voor werk van onderbelichte makers, waaronder LGBTQI+ keramisten, maar ook voor neurodiverse kunstenaars, kunstenaars van kleur en vergeten

vrouwen in de keramiekgeschiedenis en -kunst. In de tentoonstelling BOUKE DE VRIES: UNBROKEN, de solotentoonstelling van een kunstenaar die zijn homoseksualiteit even losjes als nadrukkelijk in zijn werk vervlecht, schenken we bijvoorbeeld aandacht aan LHBTQI+ verhalen, en verwelkomen hiermee nieuwe invalshoeken in ons museum.

Samen met Comité 30juni-1juli Fryslân organiseerden we in de tuin van het Prinsessehof de derde Herdenking Slavernijverleden. Met een speciaal programma, voorafgegaan door een ceremonie, werden de mensen geëerd die stredden voor vrijheid en herdachten we het pijnlijke koloniale verleden.

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

Ons scholenaanbod wordt steeds diverser naar leeftijd en opleidingen. Bouke de Vries werd bijvoorbeeld ontdekt als tentoonstelling waarin mbo studenten aan burgerschap kunnen werken. De inspiratiemiddag die eind september werd georganiseerd in samenwerking met Kunstkafe werd druk bezocht en leidde tot nieuwe onderwijscontacten in zowel VO als MBO.

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

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

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

3.12.3.2 Publiek

- We trekken bezoekers uit heel Nederland en daarbuiten: het museum is een culturele ontmoetingsplaats met veel nieuwe bezoekers.
- We bereiken bezoekers van alle leeftijden, in het bijzonder ouderen (60+) en kinderen.
- We zetten ons actief in om nieuwe bezoekersgroepen te bereiken en blijvend aan ons te verbinden.
- Alle kinderen in Leeuwarden worden bereikt door het onderwijsprogramma. Via het terugkomkaartje nodigen we hen met hun ouders bovendien nog eens uit voor een gratis herhaalbezoek.
- Voor bezoekers met een beperking zijn we toegankelijk en hebben we een aanbod op maat.
- We bestendigen de relaties die zijn opgebouwd met nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld door deze groepen uit te nodigen voor openingen.
- Waar logisch en relevant, brengen we ons programma onder de aandacht bij nieuwe doelgroepen via andere media. Met name bij WU ZETIAN resulteerde dit in het bereiken van een grote groep Nederlanders van Chinese afkomst, die nog niet bekend waren met het museum.

- We streven inclusieve communicatie na, o.a. op basis van het document Words Matter en met aandacht voor de beelden die we gebruiken in onze communicatiemiddelen.
- Via doorlopend publieksonderzoek gaan we ga of bezoekers suggesties en/of tips voor ons hebben ter verbetering van inclusie en toegankelijkheid.

3.12.3.3 Personeel

Op een aantal gebieden van ons personeelsbeleid waren al in de jaren vóór 2025 acties ondernomen, gericht op inclusie en gelijkwaardigheid', te weten:

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

3.12.3.4 Partners

- Culturele partners: Fries Museum, Tresoar, Tryater, Meeuw Jeugdtheaterschool, dbieb Leeuwarden (bibliotheek), Historisch Centrum Leeuwarden, Lies Keramiek, MuseumJeugdUniversiteit en allerlei inhoudelijke en organisatorische partners van specifieke projecten, elders in dit bestuursverslag vermeld.
- Onderwijspartners: Dijkstra Friese Kleiwarenfabriek, Keunstwurk, Kunstkade (po/vo Kunstmenu gemeente Leeuwarden), kinderdirectieschool IKC Albertine Agnes in Leeuwarden, vrijwel alle Friese vo-scholen, mbo-scholen Firda, Aeres en Alfa-college, hbo-partners NHL Stenden Hogeschool, ArteZ Zwolle, Hanzehogeschool Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Maatschappelijke partners: COC Friesland, Amnesty, Living Library, Weekendschool, KwadrantGroep, Museum Plus Bus, Zienn, Fier, Frisius MC Leeuwarden, Stichting 1, Universitair Medisch Centrum Groningen, Vluchtelingenwerk Leeuwarden, Noorderbreedte, Comité 30 juni/ 1 juli Fryslân, Tûmba, Colourful People, Leeuwarden Oost.

3.12.4 Ethische Code voor Musea

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

Voor het Prinsessehof als onderdeel van de professionele organisatie FMIPH 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.

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

3.13 Ontwikkeling algemeen beheer

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

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

In 2024 is het gebouwbeveiligingsbeleid ontwikkeld en in 2025 verder vormgegeven. In het beleid staan uitgangspunten met betrekking tot de organisatorische, elektronische en bouwkundige maatregelen. Er is veel aandacht voor de afstemming van de maatregelen op elkaar. Het beveiligingsniveau is hierdoor toegenomen.

3.14 Toekomstverwachtingen

CONTINUÏTEIT VAN DE INSTELLING

Financiële risico's

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

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

Liquiditeitsrisico

Keramiekmuseum Prinsessehof heeft ook in 2025 weer aangetoond dat het ondanks bewogen tijden geen liquiditeitsrisico loopt. Ook voor de komende jaren verwachten wij geen liquiditeitsrisico's.

Leeuwarden, 1 april 2026

.....

4 PRESTATIEVERANTWOORDING 2025

Model III - Activiteiten & bereik: Musea	2025 Huidig boekjaar		2025 Activiteitenplan		2024 Vorig boekjaar	
	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek
TENTOONSTELLINGEN						
1. Tijdelijke tentoonstellingen	4		4		4	
Totaal bezoeken [2+3+4+5]		68.576		40.000		55.625
2. Reguliere bezoeken		64.548		37.000		53.597
3. Bezoeken PO		1.411		2.100		106
4. Bezoeken VO		1.351		750		989
5. Bezoeken MBO / HO		1.266		150		936
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		12.729		13.333		16.002
7. Betaalde bezoeken		55.847		26.667		39.626
Overige bezoeken:						212.52
8. Bezoeken website totaal		233.781		130.000		4
9. Aantal unieke bezoekers website		154.621		100.000		149.26
						4
OVERIGE ACTIVITEITEN						
10. Schoolgebonden activiteiten	198	4.028	128	3.000	100	2.031
11. - waarvan PO		1.411				106
12. - waarvan VO		1.351				989
13. - waarvan MBO / HO		1.266				936
14. Openbare activiteiten	185	5.484	70	2.850	141	5.921
15. Totaal overige activiteiten [10+14]	383	9.512	198	5.850	241	7.952

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

4.1 Prestatieverantwoording publieksactiviteiten

	Bezoekers totaal	Educatie
Prestatieafspraken bezoekerscijfers beleidsperiode 2025-2028	160.000	12.000
2025	68.576	4.028
2026		
2027		
2028		
Realisatie bezoekerscijfers tot en met 2025	68.576	4.028

Tentoonstellingen

Tot 25 mei 2025 was WU ZETIAN, DE EERSTE VROUWELIJKE KEIZER VAN CHINA te zien. Met 51.000 bezoekers in 7 maanden was het de best bezochte tentoonstelling ooit voor het museum. Er kwam opvallend veel nieuw publiek: bijna de helft was voor het eerst in het museum. Velen gaven aan te komen vanwege hun Chinese afkomst (<11%). Als eerste museum in Europa bracht het Prinsessehof Wu Zetians bijzondere verhaal tot leven aan de hand van topstukken die China bijna nooit verlaten. NRC gaf de expositie vijf ballen en bezoekers gaven een 8,8 als rapportcijfer. De tentoonstelling eindigde in de top drie van de Museumtijdschrift Tentoonstellingsprijs.

Van 5 juli 2025 tot en met 16 augustus 2026 is de eerste grote solotentoonstelling van kunstenaar Bouke de Vries te zien: UNBROKEN. NRC gaf de tentoonstelling vier ballen: "Bouke de Vries raakt met zijn schervenkunst gevoelige snaren." Bezoekers zijn diep onder de indruk en waarderen de tentoonstelling met maar liefst een 9,2. In SUSTAINABLE CERAMICS #2: INVESTIGATING A FOOTPRINT onderzoeken we samen met Lab AIR uit Rotterdam de duurzaamheidsparadox van keramiek. Het is een van de meest duurzame materialen die er bestaan. Zolang het niet breekt, kan keramiek duizenden jaren meegaan. Tegelijkertijd is de productie ervan allesbehalve duurzaam. Deze tentoonstelling legt de keerzijde van keramiekproductie bloot, zoals grondstoffenwinning, wegwerpcultuur en de impact op de klimaatcrisis, en stelt vragen als: moet er nog nieuwe keramiek worden gemaakt? En zo ja, hoe kan dat duurzaam?

Ook dit jaar nodigde het Prinsessehof twee kunstenaars uit om de resultaten van hun residentie bij het Europees Keramisch Werkcentrum te presenteren in het museum. Van 7 juni t/m 26 oktober 2025 was werk van de Taiwanese kunstenaar Pei-Hsuan Wang te zien en van 22 november tot en met 14 juni 2026 MINERAL BLOOM van Linda Swanson. Daarnaast waren voor een deel van het jaar ook nog de tentoonstellingen ORACLES FORM FAR & NEAR, TERRA DELFT en GOUDEN VRIENDEN te zien, evenals presentaties n.a.v. WU ZETIAN en BOUKE DE VRIES in het Frisius MC Leeuwarden.

Schooleducatie

De speciaal voor de tentoonstellingen ontwikkelde onderwijsprogramma's konden ook dit jaar weer rekenen op veel enthousiasme. In totaal kwamen er 4.000 leerlingen en studenten. Voor de kleuters was het museumbezoek wel heel bijzonder omdat zij in een theatrale setting ontvangen werden door keizer Wu Zetian én prinses Marijke. Bijna 1.400 leerlingen vanuit het voortgezet onderwijs kwamen voor de tentoonstellingen WU ZETIAN en BOUKE DE VRIES. Leerlingenwerk dat werd gemaakt vanwege de ontwerpwedstrijd die hierbij plaatsvond, werd gepresenteerd in de speciale onderwijspresentatieruimte. Vanuit het Middelbaar Beroepsonderwijs kwamen studenten vanuit verschillende vakopleidingen die verschillende tentoonstellingen als inspiratiebron inzetten voor vakopdrachten. Ook hun werk werd geëxposeerd en feestelijk onthuld in het bijzijn van familie en vrienden.

Tijdens de ArtTrip Ljouwert ontvingen we, verdeeld over zowel het Fries Museum, Fries Verzetsmuseum als Keramiekmuseum Prinsessehof, 560 voortgezet onderwijs leerlingen die met CKV starten.

Bouke de Vries werd ontdekt als tentoonstelling waar je met MBO-studenten prachtig aan burgerschap kan werken. De inspiratiemiddag die eind september werd georganiseerd in samenwerking met Kunstkade werd druk bezocht en leidde tot nieuwe onderwijscontacten in zowel VO als MBO. De in samenwerking met Kunstkade en NHL Stenden Hogeschool georganiseerde docentenmiddag bij UNBROKEN rondom burgerschap én vakmanschap werd zowel voor het Voortgezet Onderwijs als het MBO georganiseerd en goedbezocht.

Activiteiten

Het Prinsessehof verwelkomde in 2025 een zeer divers publiek. Tijdens WU ZETIAN werden er wekelijks rondleidingen aangeboden in het Nederlands en in Nederlandse Gebarentaal. Uniek was de maandelijkse rondleiding in het Chinees, verzorgd door een museumgids met een Chinese achtergrond. Daarmee, en met de viering van Chinees Nieuwjaar, bereikte het museum op succesvolle wijze de doorgaans moeilijk te bereiken Chinese gemeenschap in Nederland. Vrijwel alle rondleidingen waren uitverkocht. De programmering rond Internationale Vrouwendag sloot aan bij de kern van de tentoonstelling, met een tweemaal uitverkochte conservatorlezing over de beeldvorming van vrouwen in de geschiedenis. Daarnaast ontving het museum Sisterhood uit Leeuwarden-Oost – een groep sterke moeders en hun kinderen – die via een speciaal programma de tentoonstelling bezochten en samen werkten aan een creatieve opdracht. Dit programma vond plaats vanuit de samenwerking van het museum met het programma Leeuwarden-Oost, dat gericht is op het verhogen van de brede welvaart in deze armste delen van de stad Leeuwarden.

De familieprogramma's zijn stevast zeer goed bezocht en hooggewaardeerd. In elke schoolvakantie werden creatieve workshops aangeboden waarin samenzijn, kunst en erfgoed op speels wijze samenkwamen. Favoriet bij WU ZETIAN was de workshop waarbij kinderen hun eigen Tang-paard van gips konden beschilderen. Bij UNBROKEN maakten families kunstwerkjes van scherven en bekwaamden ze zich in de kintsugi-techniek. Kinderen kunnen de grote tentoonstellingen in het Prinsessehof zelf op avontuurlijke wijze te bezoeken met een gratis museumspel. Bij WU ZETIAN speelden ze het spel De reis naar het paleis. Hierin ontdekten ze met een schatkaart in de hand het spannende verhaal van Wu Zetian. Bij UNBROKEN van Bouke de Vries gaan kinderen op speurtocht door de tentoonstelling. Verdieping werd gezocht en gevonden in de diverse lezingen en in workshops voor beginnende en gevorderde keramisten.

Het museum verlaagde de drempels verder door de gratis publieksopeningen en door activiteiten als gratis tekenen in de tuin. Voor kinderen organiseerde het museum een uitverkochte Prinsen- en Prinsessendag, paaseieren zoeken in de tuin en gratis vakantie-activiteiten [kinderen hebben altijd gratis toegang]. Ook de Iftar-maaltijd tijdens de Ramadan werd weer drukbezocht. Op 30 juni vond in de tuin van het Prinsessehof opnieuw de Herdenking Slavernijverleden plaats, georganiseerd in samenwerking met Comité 30juni-1juli Fryslân. Met een speciaal programma werden de mensen geëerd die streden voor vrijheid en herdenken we het pijnlijke koloniale verleden.

Marketing en communicatie

Het meest effectieve marketingmiddel voor het museum is het genereren van pers aandacht. Uit onderzoek blijkt dat ruim de helft van de bezoekers ons bezoekt omdat ze een artikel gelezen hebben of het meegekregen hebben via radio of televisie. In onze campagnes zetten we hier dan ook uitdrukkelijk op in. We hebben een uitgebreide lijst met perscontacten die we goed onderhouden. Dankzij alle marketinginspanningen wist het museum in 2025 maar liefst 70.000 bezoekers te trekken, waarmee we terugkijken op een heel succesvol jaar. Zo'n 59.000 bezoekers kwamen speciaal voor het museum naar Leeuwarden en gaven 7,7 miljoen euro uit aan overnachten, winkelen, eten en drinken en andere activiteiten. Er werden 600 artikelen geschreven over het museum (en daarmee ook over de stad) met een advertentiewaarde van zo'n 1,4 miljoen euro. Michelin beloonde het museum met 2 sterren in de categorie Travel & Culture, en dat betekent dat het behoort tot de absolute top van culturele bestemmingen. Het museum zoekt doorlopend naar manieren om de eigen inkomsten te vergroten en bracht bij

zowel WU ZETIAN als UNBROKEN een rijk geïllustreerd publieksboek uit. De vriendenvereniging van het museum werd dit jaar uitgebreid met 63 nieuwe vrienden en het museum deed ook weer mee aan de jaarlijkse VriendenLoterij VIPdagen.

4.2 Prestatieverantwoording collectiebeheer

Kengetallen	PH
Museale objecten/ensembles beschikbaar via de website	29398
Uitstaande bruiklenen in totaal in 2025	1595
Uitstaande kortlopende bruikleencontracten in 2025 (46 objecten)	6
Inkomende kortlopende bruikleencontracten in 2025	36
Aantal verwervingen in 2025	74
Aantal ontzamelde objecten in 2025	301

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.

Collectiebeleid

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 conservering van de collectie.
- Tentoonstellingsvoorstellen met als basis de eigen collectie.

Collectievorming

In 2025 heeft het Prinsessehof 74 objecten toe kunnen voegen aan de collectie:

- 5 objecten voor de Collectie Aziatische keramiek; waarvan 4 schenkingen en 1 langdurig bruikleen vanwege de Ottema-Kingma Stichting;
- 42 objecten voor de Collectie Europese keramiek (waaronder enkele serviezen bestaande uit meerdere items); waarvan 9 schenkingen, 22 aankopen, 10 langdurige bruiklenen vanwege de Ottema-Kingma Stichting, en 1 legaat;
- 27 objecten voor de Collectie Moderne en Hedendaagse Keramiek; waarvan 9 schenkingen en 18 aankopen.

Een goed verwervingsbeleid gaat samen met een goed waarderings- en ontzamelbeleid. Het Prinsessehof hanteert hiervoor de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) van de Museumvereniging. In 2025 heeft het Prinsessehof 301 objecten ontzamelde.

Naast verwerven en ontzamen is er veel aandacht geweest voor de verbetering van de registratie van Europese keramiek en Islamitische keramiek, het laatste met ondersteuning van de Stichting Van Achterbergh-Domhof.

Collectiemobiliteit

Het Prinsessehof heeft een ruimhartig nationaal en internationaal bruikleenbeleid. Als onderdeel van het ruimhartige bruikleenbeleid adviseren en ondersteunen de medewerkers van het Prinsessehof bij de installatie van bruiklenen waar nodig, met name bij internationale bruiklenen wanneer medewerkers van het Prinsessehof de bruiklenen zelf koerieren.

Bruiklenen van het Prinsessehof

In 2025 zijn 46 objecten uitgeleend. In totaal stonden 6 kortlopende bruiklenen vanuit het Prinsessehof uit, waarvan 4 in Nederland en 2 internationaal. Zo zijn er objecten naar het National Palace Museum in Taipei en Jamestown-Yorktown Foundation in de VS gegaan. In Nederland zijn objecten van het Prinsessehof in bruikleen gegeven aan Museum het Schip, Rijksmuseum Twenthe, Kunstmuseum Den Haag en Framer Framed.

Het Prinsessehof heeft 1595 objecten in langdurige bruikleen uitstaan.

Bruiklenen aan het Prinsessehof

In 2025 zijn er 36 bruikleencontracten afgesloten voor tentoonstellingen in het Prinsessehof. Hiervan zijn 14 van nationale bruikleengevers en 22 van internationale bruikleengevers. Dit betreft bruiklenen voor de tentoonstellingen Unbroken (Bouke de Vries), Sustainable Ceramics #2 en EKWC@Prinsessehof: Pei-Hsuan Wang: The extent of our union. Daarnaast stonden er in 2025 internationale bruiklenen op zaal in de tentoonstelling Wu Zetian [geopend in 2024].

Zoals in voorgaande jaren heeft het Prinsessehof van verschillende organisaties objecten in langdurende bruikleen. Langdurende bruiklenen gerealiseerd in 2025 zijn benoemd in aantal onder de kop Collectievorming. In 2025 is 1 overeenkomst voor semi-permanente bruikleen vernieuwd.

4.2.1 Onderzoek

Programma gestuurd onderzoek

Het collectiebeleid van het Prinsessehof 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. Dankzij externe projectfinanciering is aanvullend collectieonderzoek gedaan.

Stimulering extern onderzoek

Het stimuleren van extern onderzoek omvatte in 2025 de volgende activiteiten:

- Herkomstonderzoek Collectie Indonesie: met ondersteuning van het Consortium Koloniale Collecties en de gemeente Leeuwarden zijn twee herkomstonderzoekers gefinancierd in de periode 2025-2026, wat zal resulteren in een advies over herbestemming van de Collectie Indonesië.
- 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.
- Participatie in JUST ART: beschikbaarstelling van de historische en hedendaagse collectie aan een promovendus.
- Het versterken van de relaties met externe partners op het vlak van gezamenlijk onderzoek.

Disseminatie van onderzoek in 2025

Campbell, D.:

- Koninklijke Vereniging Vrienden der Aziatische Kunst, Wu Zetian. De enige vrouwelijke keizer van China, 18 januari.
- Fries Museum, Conservatorenlezing Wu Zetian. De enige Vrouwelijke Keizer van China, 8 maart.
- Rijksuniversiteit Groningen, Workshop Reimagining Silk Road Interactions, 'Wu Zetian. The Only Woman Emperor of China', 21 maart.
- Stichting Kunst in Zicht, Wu Zetian. De Enige Vrouwelijke Keizer van China, 2 april.
- International Museum Day Singapore Symposium, The Future of Museums in Rapidly Changing Communities, 'New Horizons. Unconventional approaches in National Museums of The Netherlands', 22 mei.

Gers, W.:

- Jurylid Ceramix Brussels Art Fair Prize, Mix, Brussels, 18 juni.
- Sustainable Ceramics: Moving Beyond Advocacy and Green Washing. International Ceramics Festival (ICF) Aberystwyth: ICF Sustainability Symposium, Aberystwyth, Wales, United Kingdom [online], 27 juni.
- Professional Practice Reviews & Coaching. Wedge 2025: Australian Ceramics Triennale, Freemantle, Western Australia, 30 september.
- The Hard, Soft and Hopeful: Rethinking Low-Impact Ceramics. Seminar with Dr Karen Weiss, Cim Sears & Njalisa Chongwe. Wedge 2025: Australian Ceramics Triennale, Freemantle, Western Australia, 2 oktober.
- Keynote Speaker Wedge 2025: Australian Ceramics Triennale, Freemantle, Western Australia. Sustainable Ceramics: Shaping the Future, 4 oktober.
- Career insights: Art museums & academia - Turning passion projects into a profession. University of the Arts Bremen, 18 december.

Smeets, L. & D. Campbell:

- Museumfederatie Fryslân, Masterclass Keramiek Herkennen en Route Koloniale Geschiedenis, 5 maart.

Publicaties 2025

Campbell, D.:

- Wu Zetian. China's Only Woman Emperor, Art & Collection Monthly Taiwan, April 2025.
- Wu Zetian: De enige Chinese keizer die ook een vrouw was, in: Vind Magazine 1/2025, pp 42-47.

Campbell, D. en L. Smeets:

- Peacock 2, in: Gers, W. [ed.]. Bouke de Vries: Unbroken. Waanders 2025.

Gers, W.:

- Eco-critical entanglements – San pottery, genocide, historical archaeology, and indigenous knowledge, in: The Craft & War Reader. Bloomsbury, London 2026. pp. 13-30.
- Editor: Unbroken: Bouke de Vries. Waanders 2025.
- Muses, maggots and a crack in everything, in: Gers, W. [ed.]. Unbroken: Bouke de Vries. Waanders 2025: pp. 6-12.

Smeets, L. 2025:

- Koloniale geschiedenis op keramiek, het verhaal van een aanwinst, Vormen uit Vuur no. 258, 2/2025.

4.2.2 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

2025 is tevens een start gemaakt met de inventarisatie van het organisatiearchief van het Prinsessehof dat in bruikleen is gegeven aan Tresoar.

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 Fryslân 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.

4.2.3 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 Prinsessehof:

- Afbouw: Wu Zetian; EKWC@Prinsessehof: Pei-Hsuan Wang – The extent of our union; Oracles from Far and Near;
- Opbouw: Unbroken [Bouke de Vries]; EKWC@Prinsessehof: Linda Swanson – Mineral Bloom; Sustainable Ceramics #2 [Lab AIR];
- In voorbereiding: Koffie?; Wedgwood; Things [sometimes] fall apart; Sounds, Ceramics & Communities; VA-prijs: StudioZAND; EKWC@Prinsessehof: Leonard Witte.

4.2.4 Professionalisering

In 2025 is gewerkt aan de professionalisering binnen de afdeling Kennis & Collecties. De registrars hebben met goed gevolg een training in projectmanagement en leiderschap afgerond. Dit vanwege de verbreding van hun functie. Daarnaast is een start gemaakt met kennis sessies voor en door collega's, met het oog op kennistransfer en kennisborging binnen de organisatie.

4.2.5 Participatie in netwerken

De conservatoren van het Prinsessehof participeren actief in de volgende netwerken:

- Samenwerkingsverband Aziatische Keramiek[penvoerder]
- Samenwerkingsverband Delftsaardewerk.nl
- European Route of Ceramics, incl. CLARMONY-platform (live in juni 2026)
- French Porcelain Society
- Oriental Ceramics Society
- International Academy of Ceramics

4.3 Prestatieverantwoording algemeen beheer

Eigen inkomsten

Het percentage eigen inkomsten wordt als volgt berekend:

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

De doelstelling voor eigen inkomsten is meer dan 25%.

Het percentage eigen inkomsten in 2025 is 61% [2024: 60%]. Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie [€ 1.494.422/2.435.963].

Liquiditeit en solvabiliteit

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

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

Ultimo 2024 bedraagt de liquiditeit 4,60 [2023: 3,35]. Dit is als gezond te kwalificeren.

De solvabiliteit wordt berekend als

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

Einde 2025 bedraagt de solvabiliteit 82% [2024: 80%]. Dit is als goed te kwalificeren.

4.4 Conclusie

De conclusie is dat het stichting Keramiekmuseum Princessehof over de periode 2025 alle prestatieafspraken zijn gehaald.

5 BEGROTING 2026

BATEN	Boekjaar 2026
Eigen inkomsten	
1. Publieksinkomsten binnenland (2+3):	€ 489.074
2. <i>Kaartverkoop</i>	€ 323.074
3. <i>Overige publieksinkomsten</i>	€ 166.000
4. Publieksinkomsten buitenland	€ -
5. Totaal Publieksinkomsten (1+4)	€ 489.074
6. Sponsorinkomsten	€ -
7. Overige directe inkomsten	€ -
8. Directe inkomsten (6+7)	€ -
9. Indirecte inkomsten	€ 401.182
10. Bijdragen uit private middelen:	€ 5.000
11. Totaal eigen inkomsten (5+8+9+10)	€ 895.256
Subsidies	
12. Totaal structureel OCW (13+14+15+16):	€ 2.073.063
13. <i>Publieksactiviteiten</i>	€ 1.747.813
14. <i>Collectiebeheer</i>	€ 325.250
15. <i>Huisvesting</i>	€ -
16. <i>Niet zijnde publiek, collectiebeheer en huisvesting*</i>	€ -
16. Totaal structureel Provincie	€ -
17. Totaal structureel Gemeente	€ 370.830
18. Totaal structureel publieke subsidie overig	€ -
19. Totaal incidentele publieke subsidie	€ 37.500
20. Totaal subsidies (12+16+17+18+19)	€ 2.481.393
21. TOTALE BATEN (11+20)	€ 3.376.649
LASTEN	Boekjaar 2026
1 Publieksactiviteitenlasten (2+3):	€ 988.405
2. <i>Activiteitenlasten</i>	€ 412.500
3. <i>Personeelslasten</i>	€ 575.905
4. Huisvestingslasten (5+6+7+8):	€ 445.167
5. <i>Klein onderhoud</i>	€ 44.000
6. <i>Groot onderhoud</i>	€ -
7. <i>Voorziening onderhoud</i>	€ -
8. <i>Overige huisvestingskosten</i>	€ 401.167
9. Collectie-lasten (10+11+12):	€ 508.445
10. <i>Collectie-uitgaven</i>	€ 70.667
11. <i>Personeelslasten</i>	€ 350.278
12. <i>Collectieaankopen</i>	€ 87.500
13. Afschrijvingen	€ 145.000
14. Personeelslasten niet zijnde publiek en/of collectie	€ 464.507
15. Overige lasten	€ 818.388
16 Totale lasten (1+4+9+13+14+15)	€ 3.362.009
RESULTAAT	€ 14.640
1 Saldo rentebaten / -lasten	€ 7.500
2 Mutaties Aankoopfonds	€ -
3 Mutaties algemene reserve, bestemmingsreserve en/of -fonds**	€ 10.000

5 TOELICHTING EIGEN VERMOGEN

Het resultaat boekjaar 2025 is € 760.549 positief. Dit bedrag wordt als volgt bestemd:

	Totaalbedrag 31.12.2024	Resultaat 2025	Totaalbedrag 31.12.2025
	€	€	€
Algemene Reserve	618.550	224.950	843.500
Bestemmingsreserves	663.008	535.599	1.198.607
	1.281.558	760.549	2.042.107

Specificatie bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve Transitodepot	70.000	-10.000	60.000
Bestemmingsreserve Publicaties	25.000	0	25.000
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	250.000	250.000	500.000
Bestemmingsreserve Collectievorming	50.000	0	50.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	193.008	295.599	488.607
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	75.000	0	75.000
	663.008	535.599	1.198.607

6 JAARREKENING 2025

6.1 Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Model I

	31.12.2025		31.12.2024	
	€	€	€	€
6.1.1 ACTIVA				
Vaste activa				
I. Immateriële vaste activa	0		0	
II. Materiële vaste activa	475.846		565.001	
III. Financiële vaste activa	0		0	
Totale vaste activa	475.846	475.846		565.001
Vlottende activa				
IV. Voorraden	35.490		50.158	
V. Vorderingen	353.691		507.651	
VI. Effecten	0		0	
VII. Liquide middelen	1.630.888		485.389	
Totale vlottende activa		2.020.069		1.043.198
TOTALE ACTIVA		2.495.916		1.608.199

		31.12.2025		31.12.2024
	€	€	€	€
6.1.2 PASSIVA				
Eigen vermogen				
I. Algemene Reserve	843.500		618.550	
II. Bestemmingsreserves	1.198.607		663.008	
III. Bestemmingsfondsen	0		0	
Totale eigen vermogen		2.042.107		1.281.558
VI Aankoopfonds	0		0	
Voorzieningen				
VII Onderhoud gebouwen/installaties	0		0	
VIII Overige voorzieningen	14.445		14.936	
Totale Voorzieningen		14.445		14.936
Langlopende Schulden > 1 jaar				
IX Langlopende schulden	0		0	
Totale Langlopende Schulden > 1 jaar		0		0
Kortlopende schulden < 1 jaar				
X Kortlopende schulden	439.363		311.705	
Totale kortlopende schulden < 1 jaar		439.363		311.705
TOTALE PASSIVA		2.495.915		1.608.199

6.2 Categoriele exploitatierekening 2025

Model IIb	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
B A T E N	€	€	€
<u>Eigen inkomsten</u>			
1. Publieksinkomsten binnenland [2+3]	938.581	436.041	734.974
2. Kaartverkoop	611.312	280.041	534.541
3. Overige publieksinkomsten	327.269	156.000	200.432
4. Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
5. Totaal Publieksinkomsten [1+4]	938.581	436.041	734.973
6. Sponsorinkomsten	0	0	0
7. Vergoeding coproducent	0	0	0
8. Overige directe inkomsten	0	0	40
9. Totaal overige directe inkomsten [6+7+8]	0	0	0
10. Totaal directe inkomsten [5+9]	938.581	436.041	735.014
11. Indirecte inkomsten	408.153	419.235	359.992
12. Private middelen - particulieren incl. Vrienden	500	0	113508
13. Private middelen - bedrijven	0	0	0
14. Private middelen - private fondsen	186.590	205.000	138.931
15. Private middelen - goede doelenloterijen	40.166	0	46731
16. Totaal bijdragen uit private middelen [12+13+14+15]	227.256	205.000	299.170
17. Totaal eigen inkomsten [10+11+16]	1.573.991	1.060.276	1.394.175
18. Baten in natura	0	0	0
<u>Subsidies</u>			
19. Totaal structureel OCW [20+21+22+23]	2.073.063	1.989.412	1.989.412
20. OCW: Publieksactiviteiten	1.747.813	1.677.286	1.677.286
21. OCW: Huisvesting	0	0	0
22. OCW: Collectiebeheer	325.250	312.126	312.126
23. OCW: Niet zijnde publiek, collectie, huisvesting	0	0	0
24. OCW: Kaderregeling expl subs onderz wetensch.	0	0	0
25. Totaal structureel Provincie	0	0	0

26. Totaal structureel Gemeente	362.900	362.900	346.474
27. Totaal structurele publieke subs. overig	0	0	0
28. Totale structurele subsidies [19+25+26+27]	2.435.963	2.352.312	2.335.886
29. Incidentele publieke subsidies	91.740	37.000	403.613
30. Totaal subsidies [28+29]	2.527.703	2.389.312	2.739.499
TOTALE BATEN [17+18+30]	4.101.694	3.449.588	4.133.674

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
LASTEN	€	€ €	
1. Personeelslasten	1.792.088	1.694.908	1.765.720
2. Huisvestingslasten	452.573	434.060	506.656
3. Afschrijvingen	132.887	145.000	127.284
4. Aankopen	123.078	100.000	254.244
5. Overige lasten	849.060	1.090.620	1.520.512
TOTALE LASTEN [1+2+3+4+5]	3.349.687	3.464.588	4.174.415
6. Saldo uit gewone bedr.voering	752.006	-15.000	-40.741
7. Saldo rentebaten / -lasten	8.543	0	12053
8. Mutaties Aankoopfonds	0	0	0
9. Vennootschapsbelasting	0	0	0
EXPLOITATIERESULTAAT	760.549	-15.000	-28.688

<u>PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS</u>	Huidig		Begroting		Vorig	
<i>Specificatie personeelslasten</i>	boekjaar				boekjaar	
	€	fte	€	fte	€	fte
1. Waarvan vast contract	901.925	11,60	918.653	11,81	774.061	12,00
2. Waarvan tijdelijke contract						
3. Waarvan inhuur	890.793	x	776.225	x	991.659	x
Personeelslasten totaal						
4. [1+2+3]	1.792.088	11,60	1.694.908	11,81	1.765.720	12,00
<i>Vrijwilligers</i>		aantal		aantal		aantal
5. Vrijwilligers fte		3,71		3,33		2,40
6. Vrijwilligers personen		89		80		57

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

6.3 Categoriele en functionele exploitatierekening 2025

Model IIC

FUNCTIONEEL → CATEGORIAAL ↓ BATEN	Totaal	Publieks- activitei- ten	Collectie- beheer	Algemeen beheer
Eigen inkomsten				
1.Publieksinkomsten binnenland	938.581	0	0	0
2.Kaartverkoop	611.312	541.312	0	70.000
3.Overige publieksinkomsten	327.269	327.269	0	0
4.Publieksinkomsten buitenland	0	0	0	0
5.Totaal Publieksinkomsten	938.581			
6.Sponsorinkomsten	0	0	0	0
7.Vergoeding coproducent	0	0	0	0
8.Overige directe inkomsten	0	0	0	0
9.Totaal overige directe inkomsten	0			
10.Totaal directe inkomsten	938.581			
11.Indirecte inkomsten	408.153	259.025	98.781	50.347
12.Private middelen - particulieren incl. Vrienden	500	500	0	0
13.Private middelen - bedrijven	0	0	0	0
14.Private middelen - private fondsen	186.590	186.590	0	0
15.Private middelen - goede doelenloterijen	40.166	40.166	0	0
16.Totaal bijdragen uit private middelen	227.256			
17.Totaal eigen inkomsten	1.573.991			
18.Baten in natura				
Subsidies				
19.Totaal structureel OCW	2.073.063			
20.OCW: Reg. spec. cult. bereik (publ. act.)	1.747.813	872.813	25.000	850.000
21.OCW: Erfgoed onderdeel huisvesting	0	0	0	0
22.OCW: Erfgoed onderdeel collectiebeheer	325.250	0	325.250	0
23.OCW: Kaderreg. Expl. ond. en wetenschap	0	0	0	0
24.Totaal structureel Provincie	0	0	0	0
25.Totaal structureel Gemeente	362.900	0	0	362.900
26.Totaal structurele publieke subs. overig	0	0	0	0
27.Totale structurele subsidies	2.435.963			
28.Incidentele publieke subsidies	91.740	50.000	41.740	0
29.Totaal subsidies	2.527.703			
TOTALE BATEN	4.101.694	2.277.675	490.771	1.333.247
FUNCTIONEEL → CATEGORIAAL ↓ LASTEN	Totaal	Publieks- activitei- ten	Collectie- beheer	Algemeen beheer

1.Personeelslasten	1.792.088	1.099.039	333.126	359.923
2.Huisvestingslasten	452.573	0	0	452.573
3.Afschrijvingen	132.887	0	0	132.887
4.Aankopen	123.078	0	123.078	0
5.Overige lasten	849.060	439.737	18.918	390.406
TOTALE LASTEN	3.349.687	1.538.776	475.122	1.335.789
6.Saldo uit gewone bedr.voering	752.006	738.899	15.649	-2.541
7.Saldo rentebaten / -lasten	8.543	0	0	8.543
8.Mutaties Aankoopfonds	0	0	0	0
EXPLOITATIERESULTAAT	760.549	738.899	15.649	6.002

6.3.1 TOELICHTING OP DE GEHANTEERDE VERDEELSLEUTELS

De subsidieregeling vanuit de Erfgoedwet [OCW] kent drie functies:

- Publieksactiviteiten
- Collectiebeheer
- Algemeen beheer

Baten en lasten worden als volgt aan de functies toegerekend:

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

6.4 Kasstroomoverzicht

	2025	2024
	€	€
I KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Exploitatieresultaat	760.549	-28.688
Aanpassen voor:		
Afschrijving materiële vaste activa	132.887	127.284
Mutatie bestemmingsfonds OCW	0	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0
Mutatie voorzieningen	-491	1.111
<i>Bruto kasstroom uit operationele activiteiten</i>	892.945	99.707
Mutatie in voorraden	14.668	-13.756
Mutatie vorderingen	153.960	- 136.119
Mutatie kortlopende schulden	127.658	- 205.581
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	1.189.231	- 255.749
II KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in materiële vaste activa	-43.732	- 173.269
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-43.732	- 173.269
III KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie egalisatierekening investeringsbijdragen	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN (I + II + III)	1.145.499	- 429.018
Liquide middelen einde boekjaar	1.630.888	485.389
Liquide middelen begin boekjaar	485.389	914.407
Mutatie liquide middelen	1.145.499	- 429.018

6.5 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.5.1 ALGEMEEN

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

6.5.2 MUSEALE COLLECTIE

De museale collectie is niet gewaardeerd.

6.5.3 ACTIVA

Materiële vaste activa

- Er wordt afgeschreven op basis van de volgende grondslagen:
- Op gebouwen en terreinen wordt niet afgeschreven omdat deze niet geactiveerd worden.
- Duurzame goederen die aangeschaft worden naar aanleiding van een investeringsbesluit dat in totaal minimaal € 2.500 bedraagt, worden geactiveerd. Bedragen lager dan € 2.500 worden niet geactiveerd, maar ten laste gebracht van de exploitatie in het jaar van aanschaf.
- Duurzame goederen die worden aangeschaft ten behoeve van een presentatie of project worden niet geactiveerd maar ten laste gebracht van het presentatie- of projectbudget.
- Duurzame goederen worden in het jaar van aanschaf over het gehele jaar afgeschreven
- De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Automatisering	5 jaar	20%
Inventaris kort	5 jaar	20%
Inventaris lang	10/15 jaar	10/6,67%
Presentatiemiddelen	10 jaar	10%
Installaties	10 jaar	10%
Vaste inrichting	10 jaar	10%
Museale collectie	variabel	variabel

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn opgenomen tegen nominale waarde.

Vorraden

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

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.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn opgenomen tegen nominale waarde.

6.5.4 PASSIVA

Eigen vermogen

Er is geen specifieke grondslag voor het eigen vermogen.

Voorzieningen

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

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.

6.5.5 RESULTAATBEPALING

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben, ongeacht of ze tot ontvangsten of uitgaven hebben geleid. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor balansdatum, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

6.5.6 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

6.5.7 KASSTROOMOVERZICHT

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

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde

bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

6.5.8 EIGEN INKOMSTENPERCENTAGE

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

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

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

6.5.9 PRESTATIES: ACTIVITEITEN EN BEREIK

Officieel bezoek

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

Websitebezoek

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

Tentoonstellingen

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

Schoolgebonden en openbare activiteiten

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

Stelselwijziging

Er hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

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

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

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

6.6 Toelichting op de balans per 31 december 2025

6.6.1 ACTIVA

II Materiële vaste activa

Het verloop van deze post in 2025 is als volgt:

	Gebouwen & terreinen	Inventaris & ICT	Beveiligings- installaties	Totaal
	€	€	€	€
<u>Aanschafwaarde</u>				
Aanschafwaarde per 31.12.2024	1.149.316	210.737	59.615	1.419.668
Desinvestering 2025	0	0	0	0
Investerings 2025	43.732	0	0	0
Aanschafwaarde per 31.12.2025	1.193.048	210.737	59.615	1.419.668
<u>Afschrijvingen</u>				
Afschrijvingen t/m 31.12.2024	630.067	169.937	54.663	854.667
Afschrijving desinvestering 2025	0	0	0	0
Afschrijvingen 2025	119.825	12.237	825	132.887
Afschrijvingen t/m 31.12.2025				
<u>Boekwaarden</u>				
Boekwaarde per 31.12.2024	519.249	40.800	4.952	565.001
Boekwaarde per 31.12.2025	443.156	28.563	4.127	475.846

IV Voorraden

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€
Per 31 december 2025 zijn onderstaande voorraden opgenomen tegen inkoop prijs:		
Museumwinkel	35.490	49.660
Museumkaarten	0	498
Totale voorraden	35.490	50.158

V Vorderingen

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€
Vordering op verbonden partijen: stichting Fries Museum	0	16.021
Debiteuren	12.240	17.366
<i>Overige vorderingen</i>		
Belastingdienst: BTW	121.396	176.468
Bijdragen tentoonstellingen/projecten/aankopen	107.220	193.633
Rente spaarrekeningen	8.543	12.053
Stichting Museumkaart	62.503	57.700
Diversen	2.608	9.910
Vooruitbetaalde posten – verzekeringen / ICT / Abonnement / divers	39.181	24.500
Totaal vorderingen	353.691	507.651

VII Liquide middelen

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€
Kas	19.437	18.031
Kas entreebalie, theesalon en museumwinkel	1.437	1.437
Rabobank, Rekening courant	341.097	209.057
Rabobank, Doelreserveren	1.268.917	256.864
Totaal liquide middelen	1.630.888	485.389

6.6.2 PASSIVA

Eigen vermogen

	Totaalbedrag 31.12.2024	Resultaat 2025	Totaalbedrag 31.12.2025
	€	€	€
Algemene Reserve	618.550	224.950	843.500
Bestemmingsreserves	663.008	535.599	1.198.607
	<u>1.281.558</u>	<u>760.549</u>	<u>2.042.107</u>

Specificatie bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve Transitodepot	70.000	-10.000	60.000
Bestemmingsreserve Publicaties	25.000	0	25.000
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	250.000	250.000	500.000
Bestemmingsreserve Collectievorming	50.000	0	50.000
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	193.008	295.599	486.607
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	75.000	0	75.000
	<u>663.008</u>	<u>486.031</u>	<u>1.198.607</u>

VIII Overige voorzieningen

Voorziening jubilea

Saldo per 1 januari 2025	14.936
Mutatie 2025	-491
	<u>14.445</u>
Saldo per 31 december 2025	<u>14.445</u>

X Kortlopende schulden < 1 jaar

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€
Crediteuren, verbonden partijen	159.263	107.879
Belastingen, premies sociale verzekeringen	13.188	5.420
Pensioenen	9.783	9.093
Reservering vakantiegeld	36.892	35.730
Reservering verlofrestanten	17.983	17.567
Overig	0	54
Subtotaal	<u>237.109</u>	<u>175.743</u>

Het saldo van verbonden partijen is € 79.369. Dit is een schuld aan het Fries Museum.

	31.12.2025	31.12.2024
	€	€
Overige schulden		
Nog te betalen: accountantskosten	7.150	9.500
Nog te betalen: huisvestingskosten	6.926	6.063
Nog te betalen: beveiligingskosten	0	0
Nog te betalen: aankopen	0	0
Nog te betalen: diverse kosten	4.527	0
Subtotaal	18.603	15.563
Overlopende passiva		
Vooruit ontvangen bedragen subsidies tentoonstellingen/aankopen/projecten	35.328	20.360
Nog te betalen bedragen: kosten tentoonstellingen/projecten	50.624	18.139
Vooruit ontvangen bedragen: Club Céramique	97.699	81.900
Vooruit ontvangen overig	0	0
Subtotaal	183.651	120.399
Totaal kortlopende schulden	439.363	311.705

6.6.3 PENSIOENREGELING

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

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

6.6.4 WET NORMERING TOPINKOMENS (WNT)

De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. De algemene bezoldigingsnorm van de WNT bedraagt na indexering voor 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 commissarissen of raad van toezicht).

Raad van toezicht

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

Er is sprake van een gezamenlijke bedrijfsvoering voor stichting Fries Museum en stichting Keramiekmuseum Prinsessehof. In het algemeen geldt dat de directeur-bestuurder voor 1,00 fte op de loonlijst van stichting Fries Museum staat maar werkt voor beide stichtingen werkt.

Keramiekmuseum Prinsessehof

Naam	Kris Callens
Functie	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling	01-01-2025 t/m 31-01-2025
Omvang dienstverband	0,33 fte (inhuur vanuit stichting fries museum)
Dienstbetrekking	ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 4.745
Beloning betaalbaar op termijn	€ 643
Beloning WNT totaal	€ 5.387
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 6.895
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	NVT
Beloning WNT totaal	€ 192.220
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 246.000
Overschrijding WNT-norm	NVT
Motivering	NVT

Naam	Annemarie Laven
Functie	Gevolmachtigde
Aanvang en einde functievervulling	01-02-2025 t/m 28-04-2025
Omvang dienstverband	0,33 fte (inhuur vanuit stichting fries museum)
Dienstbetrekking	ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 7.390
Beloning betaalbaar op termijn	€ 1.147
Beloning WNT totaal	€ 8.537
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 19.350
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	0,33 fte (inhuur vanuit stichting fries museum)
Dienstbetrekking	ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 11.615
Beloning betaalbaar op termijn	€ 1.761
Beloning WNT totaal	€ 13.203
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 34.474
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	137,94
Maximum uurtarief	235
Maxima op basis van normbedragen p.m.	€ 163.500
Ind. Toepasselijk maximum gehele periode	€ 32.416
Bezoldiging in betreffende periode	€ 20.830
Bezoldiging gehele periode	€ 20.830
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	0,35 fte (inhuur vanuit stichting fries museum)
Dienstbetrekking	ja (inhuur vanuit stichting Fries Museum)
Beloning + belastbare onkostenvergoeding	€ 58.959 [1 fte: € 168.454]
Beloning betaalbaar op termijn	€ 8.230 [1 fte: € 23.515]
Beloning WNT totaal obv 0,35 fte	€ 67.189
Individueel bezoldigingsmaximum o.b.v. 0,35 fte	€ 81.550
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	NVT
Beloning WNT totaal o.b.v. 1 fte	€ 191.969
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 233.000
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 de bijlage bij deze jaarrekening

6.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Het museum heeft een huurovereenkomst met de Gemeente Leeuwarden voor de panden Grote Kerkstraat 9, 11, 13 en 15. Het huurbedrag in 2025 bedroeg € 187.057.

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

Met ingang van 1 augustus 2012 huurt het museum werkplekken voor medewerkers in het Fries Museum. Het huurbedrag in 2025 bedroeg € 41.000.

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

6.8 Toelichting op de exploitatierekening

6.8.1 TOELICHTING OP DE BATEN

Publieksinkomsten

In totaal bezochten 68.576 bezoekers het museum. Begroot werd een bezoekersaantal van 40.000. Het aandeel museumkaarthouders en bezoekers met een kaart van de vriendenloterij is groter geworden t.o.v. de voorgaande jaren. Het aandeel vol betalende bezoeker daalt.

Eigen inkomstenpercentage

Het percentage eigen inkomsten in 2025 is 64% [2024: 60%]. Dit is het totaal aan eigen inkomsten/totaal structurele subsidie (€ 1.573.991/€ 2.435.963)

Indirecte inkomsten – specificatie

	€
Doorberekening kosten medewerkers	402.009
Overige	6.144
Totaal indirecte inkomsten	408.153

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

Private middelen – private fondsen

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

	€
Bijdragen project Aziatische Keramiek diverse partijen	22.000
Bijdrage aankopen Club Ceramique	15.000
Bijdrage aankopen Van Achterbergh Domhof	5.000
Vereniging Vrienden Prinsessehof diverse bijdragen	58.288
Ottema Kingma Stichting bijdrage publicatie	11.000
Jaap Harten Fonds bijdrage publicatie	5.000
Stichting Het Nieuwe Stads Weeshuis bijdrage tentoonstelling	6.000
Leeuwarder Ondernemersfonds bijdrage tentoonstelling	8.000
Stichting dr H. Muller's fonds bijdrage publicatie	2.000
Keramiekestichting Smeele Van Der Meulen bijdrage publicatie	2.500
Stichting Turing Foundation bijdrage tentoonstelling	6.000
Herkomstonderzoek bijdrage project	12.672
Overig	30.630
	184.090

Subsidie gemeente

De Gemeente Leeuwarden heeft voor het jaar 2025 een subsidie beschikbaar gesteld van € 362.900 structureel

Incidentele publieke subsidies

	€
Mondriaan Fonds: aankopen	41.750
Gemeente Leeuwarden projecten	50.000
Totaal incidentele publieke subsidies	91.740

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

6.8.2 TOELICHTING OP DE LASTEN

Personeelslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
	€	€	€
Salariskosten	1.792.088	1.694.908	97.180
Specificatie salariskosten			
Salarissen	901.295		
Inhuur	890.793		
Totaal	1.792.088		
Specificatie salarissen			
Salarissen	697.227		
Sociale lasten	122.398		
Pensioenpremie	82.300		
	901.925		

Het aantal fte's van medewerkers op de loonlijst van stichting Keramiekmuseum Prinsessehof per 31 december 2025 is 12,42

[31 december 2024: 12]. Onder inhuur is tevens de inhuur van medewerkers van het Fries Museum verantwoord. Een groot deel van de medewerkers van het Fries Museum en het Keramiekmuseum Prinsessehof werken voor beide organisatie. Onderling worden de personeelskosten met elkaar verrekend volgens een vastgesteld verdeelpercentage.

Huisvestingslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
	€	€	€
Huisvestingslasten	452.573	434.060	18.513
Specificatie			
Energie en water	92.267		
Huur depot	28.560		
Beveiliging	40.108		
Huur	176.112		
Schoonmaak	58.364		
Belastingen	9.669		
Verzekeringen	20.450		
Onderhoud	27.043		
Totaal	452.573		

Afschrijvingen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
	€	€	€
Afschrijvingskosten	132.887	145.000	-12.113

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

Aankopen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
	€	€	€
Historische + Moderne & Hedendaagse Keramiek	123.078	100.000	23.078

Voor aankopen geldt dat naast een eigen bijdrage ook externe partijen bijdragen. Zie hiervoor de specificatie onder de baten.

Overige lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
	€	€	€
Overige lasten	849.060	1.090.620	-241.560

Specificatie overige lasten

Projecten	300.732
Educatie	56.118
Publiciteit	57.782
Collectie/collectieprojecten	40.520
Personeel divers	55.312
Organisatie/kantoor	130.096
Inkopen	195.238
Representatie	9.760
Verzekeringen	3.502
Totaal overige lasten	846.060

	Realisatie 2025
	€
Specificatie projecten	
Tentoonstelling Sustainable Ceramics 2 Lab Air	80.290
Tentoonstelling WU ZETIAN	-49.373*
Tentoonstelling Oracles	-5.393*
Tentoonstelling Bouke de Vries	209.294
Tentoonstelling EKWC Pei-Hsuan Wang	10.386
Tentoonstelling EKWC Linda Swanson	20.000
Tentoonstelling MCL	350
Tentoonstellingen algemeen	1.015
Onderhoud lopende tentoonstellingen	5.152
Vorbereidingskosten tentoonstellingen	2.000
Publicaties	23.851
Overige projecten	2.530
Totaal projecten	300.732

*De negatieve bedragen zijn ontstaan door een schatting van de kosten in 2024, het jaar waarin het project is begroot, en de realisatie hiervan in 2025. Daarnaast zijn er personele kosten die betrekking hadden op dit project verantwoord onder salarissen.

6.8.3 TOELICHTING SALDO RENTEBATEN EN -LASTEN

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
Totaal saldo rentebaten en -lasten	8.543	12.053

Het betreft rente op de spaarrekening.

6.9 Prestatieverantwoording

Model III - Activiteiten & bereik: Musea	2025 Huidig boekjaar		2025 Activiteitenplan		2024 Vorig boekjaar	
	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek	Aantal	Bezoek
TENTOONSTELLINGEN						
1.Tijdelijke tentoonstellingen	4		4		4	
Totaal bezoeken [2+3+4+5]		68.576		40.000		55.625
2.Reguliere bezoeken		64.548		37.000		53.597
3.Bezoeken PO		1.411		2.100		106
4.Bezoeken VO		1.351		750		989
5.Bezoeken MBO / HO		1.266		150		936
Specificatie van bezoeken totaal						
6. Gratis bezoeken		12.729		13.333		16.002
7. Betaalde bezoeken		55.847		26.667		39.626
Overige bezoeken:						
8. Bezoeken website totaal		233.781		130.000		212.524
9. Aantal unieke bezoekers website		154.621		100.000		149.264
OVERIGE ACTIVITEITEN						
10. Schoolgebonden activiteiten	198	4.028	128	3.000	100	2.031
11. - waarvan PO		1.411				106
12. - waarvan VO		1.351				989
13. - waarvan MBO/ HO		1.266				936
14. Openbare activiteiten	185	5.484	70	2.850	141	5.921
15. Totaal overige activiteiten [10+14]	383	9.512	198	5.850	241	7.952

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

6.9.1 TOELICHTING PRESTATIEVERANTWOORDING

Activiteiten

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

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

Bezoekerscijfers totaal en educatie

De bezoekerscijfers in totaal en voor educatie cumulatief over de beleidsperiode 2025-2028 in verhouding tot de prestatieafspraken uit het Activiteitenplan 2025-2028 zijn t/m 2025 als volgt:

	Bezoekers totaal	Educatie
Prestatieafspraken bezoekerscijfers 2025-2028	160.000	12.000
2025	68.576	4.028
2026		
2027		
2028		
Realisatie bezoekerscijfers 2025-2028 tot en met 2025	68.576	4.028

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

STICHTING FRIES MUSEUM

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

Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof heeft aan stichting Fries Museum doorbelast in 2025 kosten voor salarissen ad € 402.009

Door stichting Fries Museum zijn in 2025 doorbelast aan stichting Keramiekmuseum Prinsessehof de volgende kosten: salarissen €875.929, huur werkplekken € 41.000, kosten ICT € 10.064, museumjaarkaarten € 24.702, bedrijfswagen € 6.386, werving en selectie € 3.377, externe adviezen € 23.515

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 Prinsessehof.

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.

7 OVERIGE GEGEVENS

7.1 Resultaatbestemming

Het resultaat over het jaar 2025 is € 760.549 positief. Het voorstel is het resultaat als volgt te verdelen:

	€
Resultaat	
Bestemming:	
Algemene Reserve	224.950
Bestemmingsreserve Transitodepot	-10.000
Bestemmingsreserve Publicaties	0
Bestemmingsreserve Huisvesting en Onderhoud	250.000
Bestemmingsreserve Collectievorming	0
Bestemmingsreserve Tentoonstellingen	295.599
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	0
	760.549

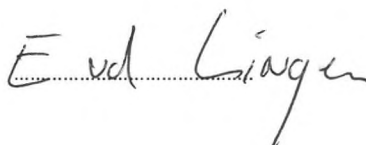
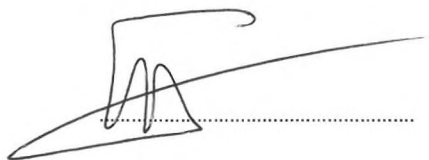
De statuten bevatten geen specifieke bepalingen rondom het bestemmen van het resultaat.

7.2 Vaststellen jaarrekening 2025

VASTSTELLING DOOR BESTUUR

Het bestuur heeft de jaarrekening vastgesteld op 1 april 2026.

Ondertekening



GOEDKEURING RAAD VAN TOEZICHT

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

Ondertekening



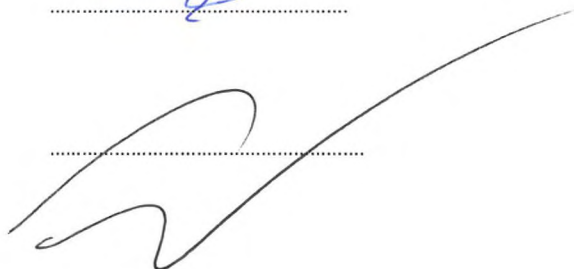
De heer drs. H.H. Apotheker, voorzitter



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



Mevrouw drs. S.J. Laverman



De heer drs. A. B. de Jong

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 Keramiekmuseum Prinsessehof

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Keramiekmuseum Prinsessehof op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 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 Keramiekmuseum Prinsessehof zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 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 instellingen Erfgoedwetsubsidie 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.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek Verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidie 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 instellingen Erfgoedwetsubsidie 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.



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.

Jan-Willem
Franciscus Löwik

Digitaal ondertekend door Jan-Willem
Franciscus Löwik
DN: cn=Jan-Willem Franciscus Löwik,
o=NL, ou=Jan-Willem Franciscus Löwik
Reden: Ik keur dit document goed
Datum: 2026.04.01 17:56:23 +02'00'

drs. J.W.F. Löwik RA

8 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/interim manager/coach

- Bestuurslid Stichting Landgoed Nienoord