meerjaren-beleidsplan 2017-2020

Omslag: danskostuum, mogelijk door Mata Hari gedragen, 1905- 1915.
Collectie Fries Museum. Foto door Erik en Petra Hesmerg

Foto's op bladzijde 29 en 32 door Erikjan Koopmans, op bladzijde 35 door Lucas Kemper,
op bladzijde 36 door Hans Jellema en bladzijde 52 door X-lent for you.
Alle overige foto's zijn gemaakt door Ruben van Vliet.

inhoudsopgave

samenvatting **3**

inleiding **5**

omgevingsanalyse **7**
friesland en de wereld 7
uitgangspositie voor het fries museum 8

visie en missie **11**

doelstellingen **12**

publiekstaak **15**
kerndoelgroepen 15
publieksprogramma 15
tentoonstellingsprogrammering *16*
gebouwindeling *17*
museum buiten de muren *18*
activiteiten en evenementen *19*
onderwijs *20*
online activiteiten *24*
publicaties *25*
marketing 26
marktonderzoek *26*
marketingmix *26*
promotie: marktbewerking en communicatie *26*

collectietaak **31**
waardering 31
collectievorming 32
archeologie *32*
friese kunst *33*
hedendaagse kunst *33*
verdere ontwikkeling *33*
onderzoek 34
collectiemobiliteit 34
collectiemanagement 35
informatiemanagement 37

bedrijfstaak **40**
organisatie 40
toezicht en bestuur *40*
organogram *41*
human resource management *42*
maatschappelijk verantwoord ondernemen *43*
kwaliteitszorg *44*
bedrijfslocaties en gebouwbeheer 44
bedrijfsvoering 45
risicomanagement *45*
liquiditeit en solvabiliteit *45*
kostenbewustzijn *46*
kostenbeheersing *46*
investeringsbeleid *47*
inkoopbeleid *47*
communicatie aan stakeholders *47*
ondernemerschap 48
publieksinkomsten *49*
inkomsten fondsen en sponsoring *51*
overige inkomsten *53*
provinciale bijdrage *55*
bijdrage van andere overheden *56*

ALMA-
TADEMA

samenvatting

Het Fries Museum is de afgelopen tijd fors gegroeid. Het is een gezond bedrijf met positieve resultaten. De basisfinanciering van maatschappelijke taken van collectiebeheer en publieksprogrammering is een aandachtspunt.
Grote kansen in de periode 2017-2020 zijn Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018 en de verdere toename van cultuurtoerisme door vergrijzing.
De belangrijkste doelgroep zijn cultuurliefhebbers nationaal, gevolgd door Friezen en toeristen.
Het museum heeft de missie om zich meer te richten op het vergroten van de betrokkenheid bij en waardering van cultuur door bewoners en bezoekers van Friesland.
Het museum heeft drie strategische doelstellingen, die elk even belangrijk zijn: een nationale culturele topattractie worden, de waardering voor kunst en erfgoed versterken en een gezond bedrijf met een grotere financieringsmix worden.

De SMART-doelstellingen zijn opgesteld per taakgebied:
- Publiekstaak: 100 000 bezoekers in 2017/2018, 80 000 in 2019/2020 (tenzij er extra startkapitaal is). Doelstelling aantal scholieren blijft gelijk, namelijk 12 500 (ondanks krimp in het onderwijs)
- Collectietaak: 500 voorwerpen per jaar ontsluiten met een digitale foto. In 2020 90% van de collectie online te raadplegen, waarvan 60% met beeld. Alleen te realiseren met extra projectmiddelen (niet met de basissubsidie).
- Bedrijfstaak: minstens 50% eigen middelen versus subsidie, financiering van het collectieproject

Per taakgebied zijn de belangrijkste strategieën en acties vastgesteld:

publiekstaak
- Focus in het programma: twee grote tentoonstellingen per jaar, een klassieke tentoonstelling en een tentoonstelling met hedendaagse kunst; vaste opstelling op de 1ste verdieping
- Innovatieve toevoegingen: actualiteit, interactie en participatie, veel aandacht voor publieksinformatie
- Taalplan blijft gelden: vanuit het comfort van alle bezoekers
- Marketing: blijft erg effectief met doordachte doelgroepen en acties

collectietaak
- Werken vanuit de Kolleksje Fryslân als geheel: betere waardering leidt tot meer gebruik en ontzameling
- Actuele en belangrijke verwervingen voor de Kolleksje Fryslân
- Aanwinsten met toegevoegde waarde voor de Kolleksje Fryslân: actueel, kostbaar
- Versterking van de samenwerking in het Kolleksjesintrum Fryslân (KSF): gestaag uitpakken en gebruiken, kennis delen met de hele Museumfederatie
- Oplossing van kostbare externe depots via collectieproject
- Digitale zichtbaarheid: via provincie-brede programma en digitale basisinfrastructuur

bedrijfstaak
- Berekende risico's en investeringen door middel van integraal risicomanagement
- Voldoende kennis en ervaring intern waarborgen: gericht personeelsbeleid, opleiding via samenwerking met onderwijs
- Bredere financieringsmix: ontwikkeling van sponsoring en vrienden, investeren in zakelijke kansen, in samenwerking met de gemeente investeren in citymarketing

inleiding

Het Fries Museum heeft een nieuw gezicht. In de periode 2013-2016 heeft het museum vanuit zijn nieuwe locatie aan het Wilhelminaplein, midden in de Friese hoofdstad, de wereld naar Friesland gebracht en andersom. Met de nieuwe plek is het museum uitgegroeid tot een hedendaagse culturele hotspot in de stad. De locatie wordt ook steeds meer door maatschappelijke partners ingezet. Het museum heeft de nationale Museumprijs 2015 gewonnen én de tweejaarlijkse Turing Toekenning 2015 voor het beste nationale tentoonstellingsvoorstel met *Alma-Tadema, Klassieke verleiding*. In een tijd waarin veel regionale musea onderling uitwisselbaar zijn, is de publieke waardering voor het eigenzinnige programma van het Fries Museum hoog. Volgens Rutger Pontzen in *de Volkskrant* onderscheidt het Fries Museum zich positief: 'Een paar uitzonderingen daargelaten – zoals het Van Abbemuseum, Fries Museum, Museum de Pont – is het artistieke beleid in de meeste musea een dolgedraaide kermisattractie die overal kan worden opgevoerd' (28 december 2015). Het museum wordt nationaal geprezen om zijn verbinding van het eigen erfgoed met de wereld van vandaag. Inmiddels genieten jaarlijks 100 000 bezoekers van die kwaliteit, een groei van 100% ten opzichte de oude locatie. 66% van hen komt van buiten Friesland.

Voor de organisatie was 2013-2016 een turbulente tijd. Om een dreigend exploitatietekort voor te zijn, maakte het Fries Museum een kwaliteitsslag waarbij een derde van de medewerkers afvloeide en het overblijvende team, efficiënter dan ooit, meer bereikte dan voorheen. Het museumteam bestaat inmiddels voor 75% uit een flexibele schil. Dit maakt de organisatie wendbaar. Tegelijkertijd is het waarborgen van kennis en ervaring kwetsbaar en blijkt externe inhuur van vaste behoeften duurder te zijn dan eigen medewerkers. De grens van aanvaardbare flexibilisering is daarmee overschreden. Uit een door de provincie uitgevoerde evaluatie van de middelen bleek dat de kerntaken van het museum – zorg voor de collectie en uitvoering en marketing van het publieksprogramma – structureel onvoldoende gefinancierd zijn. Deze conclusie leidde niet tot een hogere bijdrage. Doordat prijsstijgingen in de vaste kosten niet werden gecompenseerd, was in 2015 en 2016 nog slechts 7% van de provinciale bijdrage beschikbaar als startkapitaal voor de publiekstaak.

Deze veranderde positie vraagt om nieuw beleid. Het Fries Museum wil de kansen die zich de komende jaren aandienen, grijpen om in 2020 meer gewaardeerd en sterker dan ooit Friesland en de wereld te verbinden. Daarom bevat dit plan scherpe keuzes. Vanuit een heldere omgevingsanalyse formuleert het museum een nieuwe missie. Daaruit vloeien drie strategische doelstellingen voort die leiden tot een weldoordachte selectie van acties, weergegeven per kerntaak: publiekstaak, collectietaak en bedrijfstaak.

Met dit meerjarenplan draagt het Fries Museum bij aan het belang van en de waardering voor cultuur van en in Friesland.

Namens het Fries Museum
Kris Callens
directeur
oktober 2016

FRIESMUSEUM

omgevingsanalyse

friesland en de wereld

leeuwarden-fryslân culturele hoofdstad van europa 2018
De periode 2017-2018 wordt cruciaal voor de cultuur in Friesland. 2017 en 2018 staan volop in het teken van Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018. Met dat grootschalige evenement wil Friesland zich duurzaam als culturele hotspot en als bestemming voor cultuurtoerisme op de kaart zetten. De activiteiten uit het programma zijn ook nauw verbonden met de Friese *mienskip*, zodat Friezen trots kunnen zijn op hun rijke cultuur van vroeger en nu. Geïnspireerd door geslaagde Europese voorgangers heeft Friesland ook de ambitie om die uitstraling vast te houden na 2018, de zogenaamde *legacy*, een tijd waarin veel culturele hoofdsteden eerst een dip doormaakten alvorens opnieuw te groeien. Voor 2019 en 2020 betekent dit een grote uitdaging.

het frysk eigene in beweging
Friesland is groter dan we denken. De aanpak van de regio doet zich gelden in een bredere context dan alleen de eigen provincie. Zo is design van producer Thomas Eyck een internationaal toonbeeld van verbinding met lokale kwaliteit, en de omgang met de Friese taal een voorbeeld van meertaligheid met een internationale uitstraling. In Friesland zoeken verschillende maatschappelijke en culturele spelers naar frisse lucht in het 'Frysk eigene'. Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018 heeft dit benoemd als de *iepen mienskip*.

binnenlands cultuurgebruik
Een groeiend aantal mensen in Nederland heeft een nationale Museumkaart. Uit een onderzoek van de BankGiroLoterij uit 2016 blijken musea de meest bezochte culturele activiteiten, ook in Friesland (waar het Fries Museum het vaakst werd vermeld). De vergrijzing is een extra kans. Musea zijn bij uitstek plekken waar wat oudere bezoekers terechtkunnen met hun besef van oorsprong en verleden, de wens om hun erfgoed over te dragen aan toekomstige generaties, en de waardering voor een rustige omgeving. Musea zijn daardoor uitgelezen ontmoetingsplekken in *age friendly cities*. Tegelijkertijd zijn ouderen vaak in familieverband op pad met kinderen en kleinkinderen.

toeristisch potentieel en de rol van cultuur hierin
De Randstad blijft de motor van Nederland. Maar Amsterdam is inmiddels zo overvol met toeristen, dat die actief verleid worden om er in Nederland op uit te trekken. Friesland heeft met zijn eigen cultuur en als *lake district* grote troeven: cultuurtoerisme, watertoerisme, fietstoerisme en rusttoerisme. De kracht van de combinatie van die troeven wordt ontwikkeld in samenwerking met het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen, Merk Fryslân, VVV Leeuwarden, CH2018 en anderen. Zo verbindt het Fries Museum zich met andere troeven van Friesland.

netwerksamenleving
De digitale wereld is alomtegenwoordig. Nieuwe technologieën bieden nieuwe kansen voor musea en hun publiek. Kwetsbare voorwerpen kunnen op een duurzame manier digitaal worden ontsloten, kenners en liefhebbers kunnen naar hartenlust virtuele verzamelingen maken, ongeacht de fysieke bewaarplek. Tegelijkertijd neemt de waardering voor bijzondere fysieke ervaringen toe, een waardering die dankzij de digitale mogelijkheden nog versterkt kan worden.
In de flexibele netwerksamenleving staan samenwerking en kennisdeling centraal. Dit vraagt om een nieuw soort onderwijs, en om nieuwe vaardigheden, de zogenaamde *21st century skills*, ontwikkeld door Kennisnet. Musea dragen met voorbeelden uit het verleden en artistieke verbeelding bij aan creatief denken, sociale en culturele vaardigheden, kritisch denken en samenwerken.

economisch potentieel van friesland en de rol van cultuur hierin
Friesland heeft een bijzondere uitgangspositie voor de toekomst. Uit noodzaak worden in deze regio voortvarend nieuwe inzichten voor de 21ste eeuw toegepast, zoals *21st century skills*, *smart landscapes* en een circulaire economie. Cultuur versterkt het vestigingsklimaat voor bedrijven. Daaruit is bijvoorbeeld de inzet van VNO-NCW voor een Noordelijk Cultuurfonds te verklaren: van hoogstaande cultuur worden medewerkers en dus bedrijven beter. Friesland ontwikkelt dit in samenwerking met Groningen en Drenthe, en met de gemeenten Leeuwarden, Groningen en Assen.

uitgangspositie voor het fries museum

het nieuwe fries museum aan het wilhelminaplein
Het Fries Museum bevindt zich sinds najaar 2013 op een plek midden in de stad, aan wat nu het mooiste plein van Leeuwarden, zo niet van heel Friesland is. Deze nieuwe plek is inmiddels vanzelfsprekend. De inwoners van de stad en de provincie zijn trots op het nieuwe museum. Veel mensen zijn betrokken bij het museum, bijvoorbeeld als vrijwilliger of als een van de 2600 inzenders voor de naam van de dame uit de terp, die sindsdien Beitske heet. Het museum staat zo niet alleen midden in de stad maar ook midden in de samenleving. Met café Thús en Slieker Film is het museum als gebouw veel meer dan enkel museumzalen: het is een van de culturele hotspots van Friesland. Begin 2016 nam het museum definitief afscheid van de oorspronkelijke locatie aan de Turfmarkt, die nu wordt beheerd door de stichting Kanselarij, de NHL Hogeschool en de Vereniging Hendrick de Keyser.

prestaties in 2013-2016
Het nieuwe Fries Museum wordt door het publiek en door museumprofessionals hoog gewaardeerd. Steeds meer Friezen en bezoekers van buiten Friesland kennen het museum. Met minder middelen voor de publiekstaak dan vóór 2013 is het aantal bezoekers gestegen van minder dan 50 000 naar 98 000 in 2015, 23% boven de beloofde 80 000 bezoekers. Het museum is door geavanceerd publieksonderzoek zeer goed op de hoogte van het publiek. Het aanbod, een mix van klassieke en actuele beeldende kunst, cultuurhistorisch erfgoed en het Fries Verzetsmuseum, is geschikt voor verschillende doelgroepen. Net zoals elders vormen senioren de belangrijkste doelgroepen, maar in toenemende mate komen ook gezinnen en kinderen naar het museum. Het aandeel van museumkaarthouders in het publiek neemt toe. De landelijke en internationale bekendheid van het museum groeit. Het museum genereerde in 2015 geprinte publiciteit met een mediawaarde van € 4 749 945. Blijkens een evaluatieonderzoek van Berns Museummanagement in opdracht van de Provinsje Fryslân (2015) zijn deze resultaten zeer hoog in vergelijking met andere regionale musea, uitzonderlijk hoog zelfs wanneer de beperkte personele bezetting wordt meegenomen. In 2015 won het Fries Museum twee prestigieuze landelijke prijzen en in 2016 werd het genomineerd voor twee internationale museumprijzen.

kracht van de collectie
Het Fries Museum beheert de meest complexe provinciale museale collectie van Nederland: 208 634 voorwerpen (objectonderdelen, stand september 2016) voor het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum samen. Dat het zo'n grote collectie is, komt doordat al vroeg in de 19de eeuw gestart is met verzamelen en doordat de inwoners van Friesland vanuit hun gemeenschapszin altijd bereid waren, en zijn, om voorwerpen aan de collectie af te staan. Complex is de collectie doordat deze circa 300 verschillende eigenaren kent. De grootste en oudste is het Koninklijk Fries Genootschap, dat al sinds zijn oprichting in 1827 verzamelt en zijn gehele collectie in langdurig bruikleen heeft afgestaan aan het Fries Museum. De collectie van het Fries Verzetsmuseum heeft een bijzondere kracht door de verbindingen met persoonlijke verhalen, die samen met de voorwerpen zijn verzameld. Daarnaast kent het Fries Museum nog talloze andere grote en kleine bruikleengevers, van de provincie Friesland en de gemeente Leeuwarden tot stichtingen als de Ottema Kingma Stichting en vele privé-bruikleengevers.

collectie in beweging
In 2016 zijn 150 000 voorwerpen overgebracht naar het nieuwe Kolleksjesintrum Fryslân, waar ook de collecties van de andere Friese provinciale erfgoedinstellingen zijn ondergebracht. Dat depot krijgt nationale en internationale aandacht omwille van de toekomstgerichte en duurzame keuzes die er consequent zijn doorgevoerd, en de onderlinge samenwerking. Het Fries Museum werkt voor het beheer van de collectie nauw samen met de andere provinciale musea en met Tresoar, dat ook ICT-leverancier is. Voor het uitpakken van een groot deel van de collectie in het Kolleksjesintrum is weinig personele capaciteit beschikbaar. Daarom is de ingestelde bruikleenstop tijdens de verhuizing verlengd. In volume bevindt 40% van de collectie zich nog in een extern depot.

financiering
De voorbije jaren werd de werking van het Fries Museum op twee manieren door de provincie gesteund. Uit de productbegroting komt de dekking van de bedrijfs- en de collectietaak, en een deel van de publiekstaak. Daarnaast financierde de provincie ruimhartig een aantal grote projecten, zoals de kwaliteitsslag van de organisatie in 2013-2014, in 2013-2017 de digitalisering van het Friese erfgoed, in 2014-2015 de bouw van het Kolleksjesintrum Fryslân en voor 2016-2018 de drie grote tentoonstellingen in het kader van Culturele Hoofdstad. het evaluatie-

onderzoek in 2014 in opdracht van de provincie toonde echter een structureel tekortschietende financiering van de collectietaak en de publiekstaak, zeker in vergelijking met soortgelijke musea in de provincies Groningen en Drenthe.

minder geld voor programma
Hoewel de provinciale structurele bijdrage tussen 2006 en 2016 cijfermatig is toegenomen, is de besteedbare waarde ervan verminderd. Door een reguliere korting van 5% uit 2012 en niet-doorgevoerde loon- en prijspeilaanpassingen zit er inmiddels een spanning van 387 000 euro tussen de beoogde subsidie en de werkelijke subsidie. Daarbovenop komt een aanzienlijke afwijking van de werkelijke kosten van het nieuwe gebouw in verhouding tot de in 2006 in opdracht van de provincie geschatte kosten (die bijvoorbeeld investeringen niet meerekenden en de OZB, opgelegd door de gemeente, meer dan 100 000 euro te laag inschatten). Beide beïnvloeden de te besteden middelen: in 2016 kan nog maar 200 000 euro of slechts 7% van de provinciale bijdrage worden gebruikt als startkapitaal voor het publieksprogramma.

gezond bedrijf
De bouw van het nieuwe Fries Museum gebeurde op tijd en binnen budget. Door een klein overschot op de bouw en door een strakke reorganisatie in 2013-2014 heeft het museum een gezonde financiële reserve. Volgens de financiële risicoanalyse uit 2015 dekt die alle risico's en is er ook beperkt ruimte voor investeringen. Het museum benut die armslag met het oog op terugverdieneffecten zoals merchandising, sponsorwerving en zakelijke evenementen. Hierdoor is het ondernemerschap in de organisatie toegenomen.

efficiënte organisatie
Door een reorganisatie en een kwaliteitsslag zijn personeelslasten gedaald. Directie en management zijn teruggebracht tot één directeur en drie managers. Uit het evaluatieonderzoek uit 2014 in opdracht van de provincie blijkt de organisatie uitzonderlijk efficiënt te functioneren voor verschillende taken: collectiebeheer, productie van het programma en marketing. De internationale Alma-Tadema-tentoonstelling wordt georganiseerd door een zeer compact team in vergelijking met soortgelijke projecten in andere (buitenlandse) musea. De organisatie is efficiënt ingericht, processen zijn gestroomlijnd en eenduidig.

grenzen aan flexibiliteit
Slechts 25% van de medewerkers van het museum behoort nog tot de vaste formatie, die sinds de reorganisatie van 2014 30% kleiner is geworden. Daarmee bedreigt de ver doorgedreven flexibiliteit de inhoudelijke kennis en organisatorische ervaring. Conform de cao Rijksmusea werden per 1 april 2015 de salarisschalen verhoogd met 1,5% en werd de eindejaarsuitkering verhoogd met 3,15%. Per 1 oktober 2016 volgde opnieuw loonstijging, van 1,75%. Voor de periode 2017-2020 houdt het Fries Museum rekening met een jaarlijkse kostenstijging van 1%, ofwel 30 000 euro extra personeelslasten per jaar. Dit betekent dat er bij ongewijzigde provinciale bijdrage in 2021 geen provinciaal geld meer kan worden ingezet in het publieksprogramma van het museum.

visie en missie

Friesland is de erfgenaam van een veel grotere Europese cultuur, die reikte van Frankrijk tot Scandinavië. Op een actuele manier maakt het Fries Museum de verbinding tussen de culturele terp die Friesland nu is en de wereld om Friesland heen. Deze houding vertrekt vanuit de intrinsieke waarde en kwaliteiten van cultuur: naast de maatschappelijke effecten ook de verbindende, educatieve en economische waarde. Het Fries Museum helpt Friezen en bezoekers aan Friesland de wereld beter te begrijpen. Met het erfgoed van het verleden als uitgangspunt is het museum een spiegel voor de samenleving en een laboratorium voor wat de Friese samenleving in de toekomst kan zijn. Op die manier dragen het Fries Museum en het Fries Verzetsmuseum bij aan een toekomstgerichte, democratische samenleving.

21st century skills

Het Fries Museum is dé plek voor de beeldende cultuur van Friesland, die bijzondere mensen met bijzondere plekken verbindt. Het Fries Museum slaat een brug tussen lokale uitingen en thema's die wereldwijd spelen. Deze 'glocale' instelling deelt het Fries Museum onder meer met de University Campus Fryslân, Wetsus, de Dairy Campus, de Vereniging Circulaire Economie Friesland en andere maatschappelijke partners. Het programma van het Fries Museum maakt het mogelijk om de zogenaamde *21st century skills* bij mensen te versterken, zoals creativiteit en empathie (met een belangrijke rol voor het Fries Verzetsmuseum). De Code Culturele Diversiteit biedt kansen om daarbij de veelkleurigheid van de Friese samenleving en van de wereld eromheen te betrekken en te bereiken.

maatschappelijke waardering en privatisering

Het bewaren van erfgoed doet een museum vooral voor toekomstige generaties, een intensieve taak die niet kan worden gemeten in bezoekersaantallen. Een belangrijke taak van het museum is om de waardering voor die bewaarfunctie te vergroten. De collectie en de expertise van het Fries Museum kunnen meer worden gedeeld met andere musea, in Friesland en erbuiten.

De fysieke ontmoeting met erfgoed en kunst is de cruciale kwaliteit van het museumbezoek. Tijdens het bezoek staan een gastvrije ontvangst en een grote betrokkenheid centraal. Iedereen is welkom, iedereen kan de trots en de verwondering over de Friese cultuur delen. Een bezoek aan het museum is een persoonlijke beleving, verrassend en creatief, die de zorgvuldigheid van het museum ademt.
Privatisering heeft voor een museum een bijzondere betekenis: het maatschappelijk draagvlak wordt alleen gerealiseerd als het museum erin slaagt het gemeenschappelijke erfgoed te verbinden met de persoonlijke, private leefwereld van de leden van de *mienskip*.
Het Fries Museum is een *not for profit* organisatie: activiteiten kunnen geld opbrengen, maar opbrengsten worden steeds opnieuw geïnvesteerd in de maatschappelijke taak van het museum.

basiswaarden

Vanuit deze visie zijn dit de basiswaarden van het Fries Museum:

- Authentiek: eigenzinnig, geworteld, uitnodigend, gastvrij, persoonlijk, verbindend, verrijkend, fris
- Betrokken: extern gericht, maatschappelijke rol vanuit professionele en publieke kwaliteit, empathisch, gericht op samenwerking, verbinding met de actualiteit, toegankelijk
- Dynamisch: steeds gelaagd aanbod voor verschillende doelgroepen, verrassende verbindingen geven verrassende inzichten, ruimte voor meerstemmigheid in waarde en schoonheid, toekomstgericht

missie

Het Fries Museum vergroot de waardering voor kunst en geschiedenis van en in Friesland. Bewoners en bezoekers worden op een persoonlijke en dynamische manier betrokken bij de authentieke cultuur van Friesland in de wereld van vandaag en morgen.

doelstellingen

doelgroepen
Het Fries Museum heeft drie kerndoelgroepen, nader toegelicht onder publiekstaak: cultuurliefhebbers nationaal, Friezen en toeristen (nationaal en internationaal).

strategische doelstellingen 2017-2020
Vanuit de bovenstaande missie realiseert het Fries Museum in de periode 2017-2020 drie strategische doelstellingen:

- Het Fries Museum is een nationale culturele topattractie, ook na 2018, die zowel Friezen als bezoekers van elders aanspreekt
- Het Fries Museum behoudt, waardeert, ontwikkelt en deelt Fries cultureel en artistiek erfgoed en kennis
- Het Fries Museum is met een gezonde bedrijfsvoering een partner voor kansrijke samenwerking

Als deze strategische doelstellingen in 2020 worden gehaald, is het Fries Museum een nationaal bekend topmuseum, gewaardeerd door de trotse Friese *mienskip*. Cultuurliefhebbers uit heel Nederland bezoeken het museum regelmatig. Het museum bereikt meer kinderen dan ooit tevoren. De organisatie is verder gegroeid in professionaliteit en anticipeert voortdurend op nieuwe inhoudelijke en zakelijke kansen. Het imago is verbeterd: het Fries Museum is een zichtbare, eigentijdse speler, met uitvoerige banden met maatschappelijke partners en het bedrijfsleven in Friesland en daarbuiten.

SMART-doelstellingen 2017-2020

Publiekstaak
- Bezoekerstevredenheid structureel 8 of hoger
- In 2017 en 2018 jaarlijks 100 000 bezoekers, in 2019 en 2020 jaarlijks 80 000 bezoekers (meer dan 100 000 bezoekers is alleen mogelijk met jaarlijks 350 000 euro extra startkapitaal)
- Aantal onderwijsbezoekers jaarlijks 12 500
- Aantal websitebezoeken jaarlijks 300 000

Collectietaak
- Eind 2020 is 90% van de collectie geregistreerd volgens basisregistratie
- Eind 2020 is 90% van de collectie online te raadplegen, waarvan 60% mét digitaal beeld
- Ruimhartig bruikleenbeleid
- Onder voorbehoud van voldoende middelen: einde 2020 is 40% van de collectie in volume gewaardeerd, 20% in volume ontzameld, de overige 80% opgenomen in het Kolleksjesintrum Fryslân

Bedrijfstaak
- Gezonde structurele financiering van de vaste collectie- en bedrijfstaak
- Financiering van het provincie-brede waarderings- en herbestemmingsproject *Fan de souder*
- Verhouding eigen middelen / provinciale bijdrage: minstens 20%
- Via cultureel ondernemerschap 90% van de publiekstaak financieren met eigen middelen
- Financiële risico's te allen tijde gedekt door de reserve

publiekstaak

kerndoelgroepen

Het Fries Museum heeft de markt gesegmenteerd en komt tot drie kerndoelgroepen:

- Cultuurliefhebbers nationaal. Hieronder verstaan we iedereen in Nederland die interesse heeft in cultuur; een goede indicatie is bijvoorbeeld het bezit van een Museumkaart (momenteel 1,3 miljoen Nederlanders). Een deel van de toeristen die in Friesland vakantie vieren valt onder deze groep, maar cultuurliefhebbers zijn ook genegen om speciaal voor het museum naar Friesland af te reizen. Circa de helft van onze bezoekers komt met een museumkaart. Deze groep valt uiteen in drie belangstellingsgebieden:
  - Oude/klassiek moderne kunst
  - Hedendaagse kunst
  - Erfgoed/cultuurhistorie
- Friezen. Hieronder verstaan we alle inwoners van Friesland en de Friezen die buiten de provincie wonen, ook zij die nooit een museum bezoeken. Binnen deze doelgroep besteden we bijzondere aandacht aan de doelgroep Leeuwarders. Er zijn 650 000 inwoners van Friesland, waarvan 108 000 in Leeuwarden. Hieronder vallen nadrukkelijk ook de nieuwe Friezen: 17% van de Leeuwarders is van niet-Nederlandse afkomst. Anderzijds richten we ons ook op de vele Friezen *om útens*: buiten de provincie wordt door naar schatting 125 000 mensen Fries gesproken. Friezen zijn niet erg fervente museumbezoekers, het percentage museumkaarthouders in Friesland ligt 50% onder het landelijk gemiddelde. Uit een onderzoek van de BankGiro Loterij uit 2016 blijkt echter dat musea ook in Friesland de meest gebruikte cultuurproducten zijn, en van alle musea het Fries Museum het meeste. Binnen deze bezoekersgroep definiëren we nog twee groepen in het bijzonder:
  - Primair onderwijs
  - Bedrijven en hun medewerkers (B2B)
- Toeristen: hieronder verstaan we iedereen die wegens vakantie in onze provincie verblijft, met name stedentrippers en watersporters, en die een uitje zoekt voor een (regenachtige) vakantiemiddag. Met jaarlijks bijna negen miljoen toeristische overnachtingen in Friesland is er voor het museum een enorm potentieel aan met name binnenlandse toeristen. Het aantal internationale toeristen aan Friesland is bovendien groeiende. Circa 5% van de toeristen in Friesland brengt tijdens het verblijf een bezoek aan een museum.

publieksprogramma

Het museum is een levendige plek, waar verschillende disciplines elkaar vinden. Waar historische collecties en actualiteit samen een kleurrijk venster op de wereld vormen. Een plek voor herkenning, verwondering en inspiratie.
Het Fries Museum wil toonaangevend zijn in de manier waarop het bezoekers ontvangt en betrekt bij de frisse en aansprekende presentaties en activiteiten. Het museum heeft in zijn organisatie de ontwikkeling en de verkoop van publieksproducten als tentoonstellingen en activiteiten in één afdeling ondergebracht. Zo kunnen we maximaal doelgroepgericht opereren en doordachte gedifferentieerde keuzes te maken. En meten is weten: het Fries Museum heeft uitvoerig (en toonaangevend) publieks- en doelgroepenonderzoek gedaan.
De programmering in het nieuwe gebouw is als één geheel te beschouwen. Traag wisselende basispresentaties, sneller wisselende tentoonstellingen en doorlopende activiteiten zorgen ervoor dat er altijd iets nieuws te zien of te doen is. We actualiseren onze onderwerpen en de betekenis van de collectie. We brengen de historische collecties dicht bij de bezoeker door verhalen te vertellen vanuit invalshoeken die aansluiten bij de belevingswereld van de bezoeker van nu. We laten zien hoe de cultuur en de geschiedenis van Friesland zich al eeuwen ontwikkelen in relatie tot de ons omringende wereld. En we plaatsen verhalen en thema's in het licht van relevante ontwikkelingen elders. We geven hedendaagse kunst daarin de rol die haar goed past: prikkelen, mensen aan het denken zetten over de thema's die spelen in Friesland, zoals identiteit, het landschap, duurzaamheid.
Het Fries Museum is een aanjager in de ontwikkeling van artistieke talenten in Friesland. Kunstenaars krijgen via aanwinsten(presentaties), opdrachten, en een open atelier volop kansen om zich te ontwikkelen en te presenteren aan een nationaal en regionaal publiek. Voor amateurs van alle leeftijden biedt het museum vele cursussen en workshops. Wij bieden betekenisvolle onderwijsprogramma's voor de culturele vorming van kinderen.

2017-2020

Wij dragen bij aan Leeuwarden-Fryslân 2018 als een feest voor iedereen, met blijvende effecten. De essentiële bijdrage van het Fries Museum bestaat uit het voortzetten van het succes van *Alma-Tadema* in de vorm van toptentoonstellingen over Mata Hari en M.C. Escher, mogelijk gemaakt dankzij het Evenementenfonds. Het zijn onze belangrijkste trekkers voor het nationale en internationale cultuurtoerisme. In 2017 en 2018 zullen deze twee grote tentoonstellingen over Mata Hari en M.C. Escher leiden tot minimaal 100 000 bezoekers aan het museum op jaarbasis. Bij Escher wordt bovendien een uitgebreid project met de Friese *mienskip* georganiseerd. Op basis van de huidige subsidie als startkapitaal kan het Fries Museum in 2019 en 2020 telkens 80 000 bezoekers garanderen. Het museum streeft ernaar de landelijke en internationale uitstraling die het opbouwt in 2016-2018, ook na 2018 vast te houden. Daarom wordt gezocht naar extra startkapitaal, dat via cultureel ondernemerschap wordt uitgebreid om jaarlijks een grote tentoonstelling te kunnen maken.

tentoonstellingsprogrammering

We zijn een publieksgericht museum met een sterke eigen identiteit. De basis van tentoonstellingen wordt gevormd door de onderwerpen binnen onze rijke museumcollectie. Aan bezoekers moet altijd uit te leggen zijn waarom het Fries Museum een bepaald onderwerp aansnijdt of een bepaalde kunstenaar brengt. Het Fries Museum heeft in Friesland daarnaast een platformfunctie en toont het beste wat de wereld te bieden heeft, maar steeds in verbinding met Friesland en het eigen profiel.
Alle tentoonstellingen zijn van een hoog kwaliteitsniveau, maar tegelijk laagdrempelig en breed toegankelijk, zodat de cultuurdeelname wordt gemaximaliseerd. Juist ook bij de grote projecten van het hoogste niveau zetten we ons volop in om bezoekers persoonlijk te betrekken. Kwaliteit en bereik gaan hand in hand.

Bij de keuze en invulling van tentoonstellingen zoeken we aansluiting bij onze doelgroepen. Elke tentoonstelling is toegespitst op een specifieke doel-

groep. Onze uitgangspunten bij het vaststellen van de tentoonstellingsprogrammering zijn:

- Synchrone programmering: te allen tijde willen we in het museum iets voor elke doelgroep laten zien.
- Diachrone programmering: elke doelgroep komt periodiek in specifieke tentoonstellingen en campagnes aan bod.
- Belangrijke voorwaarden voor een presentatie:
  - Impact. Wat levert het op? Bijvoorbeeld in termen van bezoekersaantallen of een sterkere regionale of nationale positionering.
  - Urgentie/actualiteit. Waarom nu?
  - Relevantie. Waarom hier?

Het Fries Museum concentreert zijn inspanningen in publieksproducten die impact hebben. In de doordachte programmering is op verschillende momenten aandacht voor verschillende thema's. Dit heeft een positief effect op het publieke bereik, maar ook op de kwaliteit van de presentaties, omdat de werkdruk voor presentaties over verschillende inhoudelijke medewerkers wordt verdeeld. Het museum maakt twee grote spraakmakende tentoonstellingen per jaar, afwisselend over artistiek en cultureel erfgoed, en actuele kunst. Marketingmiddelen worden voornamelijk op deze twee tentoonstellingen geconcentreerd. Andere presentaties (vaste opstelling, aanwinsten) verdiepen en verbreden de bezoekerservaring en laden ons profiel, maar fungeren minder als publiekstrekkers. We maken een onderverdeling in A-, B- en C-tentoonstellingen. Zo kunnen we onze beperkte uren en budget zo effectief mogelijk inzetten.
Waar mogelijk mengen we collecties (kunst en erfgoed, oud en hedendaags). Conservatoren werken idealiter samen aan tentoonstellingen. We zorgen dat onze topcollecties (archeologie, textiel, zilver, Tweede Wereldoorlog, hedendaagse kunst) steeds in het museum aan bod komen.
We stemmen de verschillende informatielagen af op de voornaamste doelgroep van de tentoonstelling. Tegelijkertijd moet elke tentoonstelling geschikt zijn voor alle doelgroepen, we sluiten geen bezoekers buiten. Het doel van de publieksinformatie is steeds om bezoekers langer te laten kijken en meer te laten zien. De informatie wordt in verschillende talen verstrekt, afgestemd op het comfort van alle bezoekers, conform ons taalstatuut.

gebouwindeling

Om het Fries Museum begrijpelijker te maken voor nieuwe en terugkerende bezoekers, delen we het museumgebouw op in drie onderscheidende en herkenbare verdiepingen:

eerste verdieping: welkom
De eerste verdieping van het Fries Museum functioneert als een beperkt wisselende vaste opstelling over Friesland. Het is een semipermanente presentatie als culturele ontmoeting met en in Friesland, met als eerste doelgroep (inter)nationale toeristen. Een belangrijke tweede doelgroep is Friezen: op deze verdieping kan de trots op de Friese cultuur van generatie op generatie worden doorgegeven.

programmaschema Fries Museum 2017-2020

<table>
<tr><td rowspan="3">1ste verdieping</td><td colspan="4">Ferhaal fan Fryslân (update najaar 2017): vast</td></tr>
<tr><td colspan="4">Sense of Place: 11 steden (najaar 2017), De terp, De dijk: vast</td></tr>
<tr><td colspan="4">Beroemde Friezen (voorjaar 2018): vast</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2de verdieping</td><td colspan="4">Fries Verzetsmuseum: vast</td></tr>
<tr><td colspan="2">klassieke A-tentoonstellingen
2016-17: Alma-Tadema
2017-18: Mata Hari
2018: Escher
2019-20: Vikingen</td><td colspan="2">B-tentoonstellingen eigen collectie
2017: Sits
2018-2019: The best of Friesland</td></tr>
<tr><td rowspan="3">3de verdieping</td><td colspan="2">A-tentoonstellingen hedendaagse kunst
2017: Beladen landschap
2018: Beyond Escher</td><td colspan="2">B-tentoonstellingen eigen collectie</td></tr>
<tr><td>C aanwinsten</td><td>C aanwinsten</td><td>C aanwinsten</td><td>C aanwinsten</td></tr>
<tr><td>D open atelier</td><td>D open atelier</td><td>D open atelier</td><td>D open atelier</td></tr>
</table>

- *Ferhaal fan Fryslân*, een verrassende kennismaking met de Friese cultuur (van kunst en erfgoed tot sport en taal) die met de middelen van de in 2015 gewonnen Museumprijs in 2017 wordt versterkt en geactualiseerd.

- Daaromheen kleine semipermanente presentaties in een aansluitende vormgeving.
  - In de zuidvleugel het Friese land: aan elkaar gerelateerde presentaties met betrekking tot het landschap: de elf steden, de terpen en de dijken.
  - In de noordvleugel de mensen Friesland: in 2018 krijgen beroemde Friezen zoals Mata Hari hier een vaste plek.
  - In de oostvleugel besteden we aandacht aan het bijzondere verhaal van de 'wereldstad' Hindeloopen, met centraal de 'Grote Hindelooper kamer'.

tweede verdieping: klassieke a-tentoonstelling
- Eén grote A-tentoonstelling per jaar. Eerste doelgroep: nationale klassieke cultuurliefhebbers. Deze doelgroep valt uiteen in verschillende interessegebieden en komt niet jaarlijks naar Leeuwarden. Daarom brengen we een ritme aan in de diachrone programmering, met afwisselend:
  - een cultuurhistorische focus (2015: Breien!, 2017: Mata Hari, 2019: Vikingen)
  - een klassieke kunsttentoonstelling (2016: Alma-Tadema, 2018: Escher)
- Grootschalige A-tentoonstellingen zijn kostbaar. Een startkapitaal is hiervoor onmisbaar, dit dient als vliegwiel voor externe financiering. Hoe hoger het startkapitaal, hoe meer geld kan worden binnengehaald. Tot en met 2018 zijn er voor deze A-tentoonstelling extra middelen uit het provinciale Evenementenfonds. Voor *Alma-Tadema* heeft het museum die bijdrage dankzij de Turing-toekenning eenmalig weten te verviervoudigen. Daarna is verdrievoudiging mogelijk vanaf 2019, mits er extra startkapitaal is. Voor de grote tentoonstelling in 2019 is in verband met de voorziene internationale samenwerking al in 2017 zekerheid nodig over het startkapitaal.
- Tussen de jaarlijkse A-tentoonstellingen: een B-tentoonstelling, met als eerste doelgroep de Friezen. In deze presentaties tonen we een deel van de eigen collectie met frisse insteek. Verschillende klassieke onderwerpen komen aan bod, in aanvulling op de A-tentoonstellingen. In 2017 tonen we onze bijzondere textielcollectie sitsen.
- Semipermanente presentatie Fries Verzetsmuseum, met Friezen als eerste doelgroep. Dit sterke submerk van het Fries Museum blijft inzetten op het historische bewustzijn in Friesland en op het verbinden van het verleden met het heden en de toekomst. In 2020 wordt uitgebreid stilgestaan bij de viering van 75 jaar vrijheid.

derde verdieping: hedendaagse kunst
De daglichtetage van het museum vormt de actuele vrijplaats van het museum. Hier presenteren we moderne/hedendaagse kunst. Friese kunstenaars krijgen uitdrukkelijk aandacht in het programma. De zichtbaarheid vanuit het Fries Museum versterkt hun regionale en nationale uitstraling.

- Eén A-tentoonstelling hedendaagse kunst per jaar, met nationale liefhebbers van hedendaagse kunst als eerste doelgroep. In deze tentoonstelling agendeert het museum nieuwe ontwikkelingen in de (inter)nationale hedendaagse kunst, steeds rakend aan de verzamelgebieden van het museum: visies op identiteit en ruimte.
- Tussen de jaarlijkse A-tentoonstellingen: een B-tentoonstelling, met als eerste doelgroep de Friezen. Dit is een uitgebreide presentatie van de eigen kunstcollectie met een inhoudelijk frisse blik. Friese kunstenaars komen in deze presentaties aan bod.
- In de zuidvleugel maken we snel wisselende, kleinere C-tentoonstellingen met bijvoorbeeld actuele aanwinsten. Hiervoor zijn kunstminnende Friezen de eerste doelgroep. Dit is een geschikt podium voor jonge (Friese) kunstenaars.
- In 2017 presenteert het Fries Museum de winnaar van de Gerrit Bennerprijs voor nieuw talent, in 2019 de winnaar van de oeuvreprijs.

museum buiten de muren

Investeringen in presentaties renderen 'in huis' het meest. Het Fries Museum concentreert daarom de begrensde middelen op presentaties in het museum zelf, met twee uitzonderingen:

- Het Fries Museum zet de structurele samenwerking met het Medisch Centrum Leeuwarden voort. Het hele jaar door zijn presentaties van het Fries Museum in de centrale hal van het Medisch Centrum Leeuwarden te zien. Deze presentaties vormen een belangrijk uithangbord voor het museum, waarmee we jaarlijks 350 000 Friezen bereiken (10% van de 3,5 miljoen bezoekers).
- In het kader van het mienskipproject als onderdeel van de Eschertentoonstelling in 2018 onderzoeken we de zichtbaarheid buiten de deur door middel van kleine presentaties.

activiteiten en evenementen

We hebben met onze activiteiten twee doelstellingen:

- Nieuwe doelgroepen bereiken met laagdrempelig aanbod. Gratis vakantie-activiteiten voor kinderen zijn hierin een belangrijk middel.
- Herhaalbezoek stimuleren met verdiepend aanbod.

In het Fries Museum is altijd iets te doen. We organiseren activiteiten voor (jonge) kinderen, volwassenen en gezinnen. Dit dynamische activiteitenprogramma is een belangrijke pijler onder onze basiswaarde. Maar ook onze betrokkenheid geven we ermee vorm. Het Fries Museum betrekt zoveel mogelijk inwoners van Friesland bij cultuur, juist ook die mensen voor wie deelname aan cultuur niet zo vanzelfsprekend is. Ons programma is er ook op gericht om de drempel van het museum te verlagen voor de minder ervaren museumbezoeker. We hebben aandacht voor Culturele Diversiteit, via proefprojecten met oog voor inclusief beleid. In Leeuwarden en omgeving spelen wij een hoofdrol op het terrein van cultuureducatie: van kennismaking tijdens het Kunstmenu tot een specialistisch cursusaanbod voor volwassenen. Bij grote tentoonstellingen organiseren wij activiteiten met een hoge kwaliteits- en actualiteitswaarde, voor specifieke interessegroepen. Wij werken daarbij nauw samen met organisaties die onze kwaliteiten versterken. Zo ligt het accent in de periode april/mei op activiteiten gerelateerd aan de Tweede Wereldoorlog. De samenwerking met Slieker Film wordt steeds intensiever, getuige het uitgebreide filmprogramma rondom de Alma-Tadema-tentoonstelling in 2016.

entreegebied

Het Fries Museum wil met zijn gebouw ook een podium bieden aan projecten die uiting geven aan wat zich afspeelt in Friesland. Hiervoor wordt doorlopend een plek geboden in de publieke ruimte, het entreegebied. Er bestaat een helder verschil tussen de programmering in de museumzalen en die in de

hal, waar alleen projecten in aanmerking komen die zich niet lenen voor een museale presentatie. Door deze presentaties van organisaties als scholen of zorginstellingen bereiken we met ons museum nieuwe doelgroepen. Als de verwachte publieksstromen het toelaten, voorziet het museum in 2018 op deze plek maatschappelijke mienskip-projecten uit de regio.

onderwijs

Het museum leert kinderen creatief zijn en te reflecteren op de wereld van gisteren, vandaag en morgen. Het Fries Museum ontwikkelt in nauwe samenwerking met het onderwijsveld dialooggerichte programma's voor verschillende onderwijsgroepen.
Een bezoek aan het Fries Museum zorgt ervoor dat kinderen en jongeren geïnspireerd raken om zichzelf en/of de wereld om hen heen met andere ogen gaan bekijken. Het museum draagt bij aan hun culturele zelfbewustzijn.
Alle kinderen in Friesland hebben recht op een bezoek aan de provinciale musea. Daarom wil het Fries Museum dat alle schoolkinderen in Friesland naar Leeuwarden kunnen komen. Het Fries Museum werkt samen met Keunstwurk en andere culturele partners aan betaalbaar aanbod van de provinciale musea voor alle scholen in Friesland.
Inkomsten voor educatieve activiteiten zijn bedoeld als bijdragen in de kosten. Het gaat noch om kostendekkende noch om winstgevende inkomsten. Dit komt het culturele klimaat en het onderwijs in de provincie Friesland ten goede. Deze basishouding is enkel mogelijk als het museum voldoende wordt gesteund om de kosten voor deze publieksfunctie te dragen.

filosofie

Wij werken vanuit de filosofie dat een bezoek aan het museum een onvergetelijke ervaring moet zijn, waarbij leerlingen plezier hebben en onder de indruk raken van de ontmoeting met de echte voorwerpen (ultieme kunstbeleving / historische sensatie). Daarbij kiezen we beelden, voorwerpen en verhalen die een rol spelen bij de identiteitsvorming van diegenen op wie de educatie gericht is.

- Om bij een bezoek vanuit het onderwijs optimaal te kunnen inspelen op niveau, verwachtingen en voorkennis, speelt bij ieder product een medewerker van het museum (museumdocent, acteur, gastheer, conservator, enz.) een centrale rol. Zij zijn stuk voor stuk getraind in het stimuleren van interactie.
- We werken crossmediaal. Producten worden aangeboden in de vorm van een mix van media die naar elkaar verwijzen en die een brug slaan tussen populaire cultuur, jongerencultuur en cultuur met een grote C.
- Onze programma's beginnen op school, bijvoorbeeld met een verhaal, een digitale les, een zogenoemde leskist, een film of een Kunstenaar in de Klas.
- Elk programma van de musea bevat elementen waardoor leerlingen nog lang met anderen over hun bezoek aan het museum napraten (long tail). We zorgen voor een concrete follow-up voor de ouders, die hen verleidt om ook het museum te bezoeken.
- Wij ontwikkelen onze producten 'inclusief', dat wil zeggen dat al onze producten vanzelfsprekend ook geschikt zijn voor het Speciaal (Basis) Onderwijs.
- Ieder product voor het onderwijs wordt uitgewerkt in samenwerking met vertegenwoordigers uit het onderwijsveld.
- Voor het primair onderwijs in Leeuwarden geven we ons aanbod vorm via het Kunstmenu, dat voorziet in een doorlopend aanbod van cultuureducatie. Op basis van specifieke onderwerpen betrekken we andere partijen bij de productontwikkeling. Dat kunnen toeleveranciers zijn, maar ook projectpartners.

kernbegrippen in de communicatie met het onderwijs

Dialoog, vragen stellen, luisteren, creativiteit, verwondering, samenwerking, open, ervaren, interactie, inspiratie, doen, met andere ogen kijken, echte voorwerpen, beleving, bestaansverheldering, bewustwording, jij en de ander, persoonlijk leerproces, longtail.
We staan voor kwaliteit:

- Wij werken met goed gekwalificeerd personeel.
- Wij werken met authentieke voorwerpen.
- Wij ontwikkeling onze producten dialooggericht, ze sluiten aan bij de belevingswereld van leerlingen en voldoen aan de eisen die het onderwijs stelt (kerndoelen en eindtermen) en we ontwikkelen deze producten in nauwe samenwerking met het onderwijsveld.

leerdoelen

Met onze onderwijsprogramma's willen wij ervoor zorgen – naast het aanleren van specifieke kennis, vaardigheden en houding – dat kinderen ontdekken dat er verschillende beelden van Friesland bestaan. Wij willen ze bewust maken van hun eigen reacties op die beelden en hun laten inzien dat verschillende mensen eenzelfde beeld op verschillende manieren

kunnen interpreteren – interpretaties die op zich allemaal redelijk kunnen zijn. Ten slotte willen we kinderen tonen dat hedendaagse verschijnselen in Friesland vaak verklaard kunnen worden door de geschiedenis ervan.

doelstellingen

- Het Fries Museum en Fries Verzetsmuseum zijn in 2020 must see-ervaringen voor onderwijsgroepen in Friesland. Het is niet meer de vraag of een kind naar het Fries Museum gaat tijdens zijn schoolloopbaan, hooguit wanneer.
- Het Fries Museum is betrokken bij nascholingsprojecten over cultuureducatie in Friesland, vanuit het kader Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK).
- Het Fries Museum speelt een hoofdrol in de cultuureducatie van de Leeuwarders 'van de wieg tot het graf'.
- Het Fries Museum legt de nadruk op het overbrengen van affectieve doelen (gevoel), als aanvulling op de meer cognitieve doelen van het Primair Onderwijs. Bij het Fries Verzetsmuseum ligt daarnaast een accent op conatieve doelen (gedrag).
- Het Fries Museum geeft ruimte aan vele waarheden en vele schoonheden. Dat betekent ook dat het museum niet streeft naar een eenduidig leerdoel, maar dat het persoonlijk leerproces van de leerling voorop staat. De producten zijn zo vorm gegeven dat het kind de ruimte heeft om zijn eigen ervaring in het museum te construeren.
- Gemiddeld 12.500 schoolbezoeken per jaar.

werkwijze

- We nemen deel aan bestaande gemeentelijke en provinciale netwerken (Kunstmenu, Arttrip, Uur Cultuur). Hiermee maken we grote slagen: het is veel efficiënter dan directe benadering van losse scholen.
- We werken nauw samen met externe partijen om scholen een compleet pakket aan te bieden. We merken dat scholen dat aantrekkelijk vinden.

- We bouwen een band op met schoolkoepels en scholen. Het is veel makkelijker om herhaalbezoek te genereren dan om nieuwe scholen binnen te halen.
- We ontwikkelen inhoudelijk laagdrempelige en kwalitatief hoge programma's die aansluiten op de kerndoelen en eindtermen van het onderwijs.
- Vervoer is een drempel, die we wegnemen door samen te werken met Arriva.
- Als we niet oppassen, beconcurreren we onszelf: als Fries Museum, Princessehof en Fries Verzetsmuseum en met beeldende kunst en erfgoed. Uitgangspunt: zowel voor primair onderwijs als voortgezet onderwijs en MBO is er ten minste
  - 1 kunst- en/of mediaprogramma
  - 1 erfgoedprogramma
  - 1 WOII-programma
- Bij de ontwikkeling van programma's ligt een zwaartepunt op de bovenbouwgroepen van het primair onderwijs, met name op de groepen 7 en 8

drie lijnen en een submerk

Het Fries Museum positioneert zich met drie krachtige (vak)overstijgende inhoudelijke lijnen, gebaseerd op de Ferhaal fan Fryslân, die elk inspelen op een gat in de markt. Die gaten in de markt zijn de vakken waar het onderwijs iets mee moet, maar moeilijk mee uit de voeten kan (Fries en burgerschapsvorming) en de vakken waarvoor men wel op stap kan en wil, maar waarvoor het buitenschoolse aanbod beperkt is (wereldoriëntatie). Uiteraard sluit het museum aan bij de terreinen waarop het al jaren goede resultaten boekt: geschiedenis en de beeldende vakken.

- **natuur, mens & landschap**: deze lijn laat kinderen kennismaken met de wisselwerking tussen mens en natuur. Hoe heeft de mens het Friese landschap vormgegeven? Wat zijn de bedoelde en onbedoelde gevolgen van de activiteiten van de mens? Wat zijn de problemen van onze tijd? En hoe denk je die op te lossen? Sluit aan bij: wereldoriëntatie, natuur en techniek, geschiedenis, erfgoededucatie, kunsteducatie;

- **Fries, Nederlander, wereldburger**: deze lijn laat kinderen kennismaken met het fenomeen cultuur. Wat is cultuur? Hoe werkt cultuur? Wat is de betekenis van tijd en plaats? Wie ben jij, wie is de ander? Sluit aan bij: Fries, burgerschapsvorming, geschiedenis, kunst- en media-educatie, erfgoededucatie;
- **toekomstdromen / visies op Friesland de wereld**: deze lijn laat kinderen kennismaken met (actuele) ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Hoe keken en kijken kunstenaars, architecten en anderen naar deze ontwikkelingen? En hoe ziet jouw toekomstbeeld eruit? Sluit aan bij: kunst- en media-educatie, beeldende vakken, meervoudige geletterdheid, wereldoriëntatie, talentontwikkeling, ambachtelijkheid;
- **submerk het Fries Verzetsmuseum**: naast bovengenoemde drie lijnen is het Fries Verzetsmuseum een krachtig submerk van het Fries Museum (sluit aan bij: burgerschapsvorming, WO II-educatie, geschiedenis, erfgoededucatie). Met de producten van het Fries Verzetsmuseum, die vooral via de aparte WO II-kanalen onder de aandacht worden gebracht, wordt geprobeerd om zoveel mogelijk buiten de orde van cultuureducatie te blijven. Het submerk Fries Verzetsmuseum biedt een totaalpakket aan waarbij in de voorbereiding en afwerking zorgvuldig door ons geselecteerd materiaal van derden wordt ingezet. Bij de productontwikkeling concentreren wij ons op de beleving van de oorlog in Friesland aan de hand van 'verhalen die raken'. Steeds halen de verhalen uit het verleden hun context uit de hedendaagse actualiteit. Zij maken het Fries Verzetsmuseum tot een museum dat de 21st century skill empathie bijbrengt.

Bij (grote) tentoonstellingen wordt apart onderwijsmateriaal ontwikkeld. De lijnen die nu zijn uitgezet, lenen zich voor langdurig 'stapelen'. Regelmatig voegen we aan de drie lijnen en het submerk nieuwe producten toe: wat waardevol is blijft bestaan, andere producten worden verbeterd of veranderd. Kwalitatief goed materiaal dat al eerder werd ontwikkeld, wordt hergebruikt. Voorbeelden hiervan zijn methodes om leerlingen naar kunst te laten kijken: eerder ontwikkelde materialen worden opnieuw ingezet wanneer die aansluiten bij een tentoonstelling. Ook bij erfgoedprogramma's wordt bestaand materiaal doorontwikkeld.

primair onderwijs

- Kunstmenu Fries Verzetsmuseum: in samenwerking met Adje-project van Culturele Hoofdstad 2018 en Befrijdingsfestifal
- Kunstmenu Fries Museum, in samenwerking gerealiseerd:
  - Schooljaar 2016-2017: Alma-Tadema
  - Schooljaar 2017-2018: Ik, Friesland en de wereld / aansluiting bij kunstproject DNA Leeuwarden
  - Schooljaar 2018-2019: Escher
  - Schooljaar 2019-2020: Vikingen, 75 jaar Vrijheid
- Losse programma's (primair onderwijs):
  - Hoe houden we droge voeten?, groep 5 t/m 8
  - Museumschatjes, groep 3 en 4
  - Altijd Kunst!, groep 1 t/m 8
  - Ik, Friesland en de wereld / Mijn verhaal van Fryslân!, groep 5 t/m 8

ambities

- Onze succesvolle onderwijsaanpak heeft een provincie-brede uitstraling en oefent een grote aantrekkingskracht uit op scholen buiten de gemeente Leeuwarden. De thuisbasis van de musea is Leeuwarden. We zetten in op een intensieve en optimale relatie met het onderwijs en daaraan gelieerde organisaties in Leeuwarden en omgeving;
- Groei zit in afname van losse programma's van buiten Leeuwarden. De lokale verdeling van KEK-middelen (*KultuerEdukaasje mei Kwaliteit*) heeft nu als gevolg dat alleen schoolkinderen uit Leeuwarden naar het Fries Museum komen. Het Fries Museum steunt Keunstwurk in de plannen om de keuze over de besteding van de KEK-middelen sterker bij de kinderen en de scholen zelf te leggen;
- Tweejaarlijks deelnemen aan het provinciale Uurcultuurprogramma kan mits het programma twee jaar van tevoren bekend is (in samenwerking met culturele partners), bijvoorbeeld bij Escher (2018);
- We zorgen dat we in het Fries Museum meer Leeuwarder Kunstmenuscholen ontvangen ten opzichte van de huidige 50%. Onze projecten zijn bijzonder genoeg (Breien, Alma-Tadema).

voortgezet onderwijs en middelbaar beroeps onderwijs

- Ieder jaar: Art trip Fries Museum
- Bij tentoonstellingen:
  - Schooljaar 2016-2017: Alma-Tadema
  - Schooljaar 2017-2018: Mata Hari
  - Schooljaar 2018-2019: Escher
  - Schooljaar 2019-2020: Vikingen, 75 jaar Vrijheid
  - Maatwerk

kansen

- Samenwerkingsagenda gemeente & provincie: in aanloop naar 2018 rollen het Fries Museum en Tryater een driejarige pilot uit in de vorm van een vakoverstijgend project voor de onderbouw van het voortgezet onderwijs. Dit project onderzoekt de mogelijkheden om cultuuronderwijs provincie-breed structureler in te bedden in voortgezet onderwijs;
- Septemberactie voor scholen die hun cultuur-kaarttegoed nog niet hebben besteed;
- Doorontwikkelen van eindexamententoonstellingen in samenwerking met de *Leeuwarder Courant* (in juni 2015 een geslaagde pilot, in 2016 toename van het aantal deelnemende scholen);
- Onderzoek Verzetsprijs Fries Verzetsmuseum – vraag vanuit het 2e en 3e jaar van het voortgezet onderwijs naar een educatief programma voor deze leerlingen op school, en bezoek aan het museum.

online activiteiten

Digitaal gebruik wordt voor het Fries Museum steeds meer corebusiness, naast het gebruik van website en social media als marketinginstrumenten (zie onder). De digitale cultuur zal in de periode 2017-2020 een rol spelen in alle kernactiviteiten van het Fries Museum: collectievorming (verwerving en afstoting), collectiebeheer (in het Kolleksjesintrum Fryslân), onderzoek (waardering) en (fysieke en digitale) presentaties. De ambitie is om steeds meer niet alleen fysieke bezoekers te genereren, maar ook gebruikers, die zich de Friese collecties toe-eigenen en er zelf mee aan de slag gaan. Door die ‘privatisering’ wil het museum het eigenaarschap van het collectieve erfgoed bij de mienskip leggen en meer draagvlak creëren voor de maatschappelijke taak van het museum, die met publieke middelen wordt gefinancierd. Vanuit die ambitie neemt het Fries Museum in 2017 deel aan het RAAK-onderzoek in samenwerking met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Dit onderzoek gaat wetenschappelijk na of het mogelijk is om duurzame erfgoedcommunities te bouwen.

De uitkomst helpt het Fries Museum concrete en realistische plannen voor digitale cultuur te maken. Hierbij zal volop gebruik worden gemaakt van de investeringen in het Kolleksjesintrum Fryslân, de onderlinge samenwerking van de provinciale musea, de digitale zichtbaarheid, vindbaarheid en bruikbaarheid van de Kolleksje Fryslân door het Deltaplan Digitalisering (en de website redbot.frl) en de waardering van de Kolleksje Fryslân met alle vierendertig Friese musea samen. Dit onder de vleugels van de Museumfederatie Fryslân, onder voorbehoud van financiering. Het museum beschouwt het RAAK-onderzoek op zich als een waardevolle samenwerking met het onderwijs in Friesland.
Digitale en gedigitaliseerde content speelt een belangrijke rol in verschillende tentoonstellingen. De grote tentoonstellingen over Alma-Tadema, Mata Hari en M.C. Escher zullen veelvuldig gebruik maken van digitale middelen, zowel in de presentatie als in de verbinding met bezoekers *on site* en online. De (gedigitaliseerde) collectie wordt steeds meer zichtbaar via redbot.frl en de eigen website. Tevens wordt het gebruik van die gedigitaliseerde collectie gestimuleerd, rekening houdend met geldende auteursrechten.

website
Online is het museum volop actief, en dit wordt steeds belangrijker. De in 2012 gelanceerde drietalige corporate site krijgt in 2016 een update en draait om het trekken van bezoekers naar het museum. De nadruk ligt op praktische informatie en op de programmering. Alle statische informatie (die lange tijd gelijk blijft) bieden wij online straks in vier talen aan op friesmuseum.nl en friesverzetsmuseum.nl. Dit geldt ook voor de tentoonstellingsinformatie.
De collectie van het Fries Museum wordt op de eigen website zichtbaar via een koppeling naar redbot.frl, het overkoepelende Friese portaal voor erfgoed. Via dat portaal is de collectie van het museum verbonden met ander erfgoed in Friesland (andere musea, film en audio, archieven, bibliotheken). Daarnaast is de collectie via die weg ook verbonden aan de Collectie Nederland en Europa (zie Collectiefunctie).

social media
We zijn zeer actief op social media. Al jaren zijn wij het noordelijke museum met de meeste online fans (20 000 vrienden op Facebook in 2016 en 9 500 volgers op Twitter). Het creatieve en doelgroepgerichte socialmediabeleid dat aan dit succes ten grondslag ligt, zetten we voort. Onze fans en volgers brengen ons weer onder de aandacht bij hun netwerk, en zo bereiken we steeds nieuwe mensen: mond-tot-mondreclame is ook in deze vorm een van de belangrijkste beïnvloedingsfactoren. We ondersteunen deze free publicity bij grote tentoonstellingen met een uitgekiende betaalde campagne.
De doelgroepen van onze social media zijn:

- Inwoners van Friesland. Deze groep willen aan ons binden en social media helpen bij uitstek om ze tot ambassadeur voor het museum maken.
- Cultuurliefhebbers. Social media zijn een belangrijk onderdeel van onze tentoonstellingscampagnes. Met name video leent zich goed om deze groep cultuurliefhebbers verder te interesseren voor onze tentoonstellingen en ze aan te zetten tot actie.
- Stakeholders. Politieke, commerciële en subsidierelaties van het museum houden we met name via Twitter dagelijks op de hoogte van onze activiteiten.

We werken samen met partners die onze berichten actief delen. Wij doen dat ook voor hen. Deze *earned media* vormen een belangrijke bron van objectieve informatie voor potentiele bezoekers.

- Facebook: Fries Uitburo, Leeuwarden Uitje, Beleeffriesland, Praat mar Frysk, Omrop Fryslân, I love Fryslân, Neushoorn, Harmonie, Leeuwarder Courant, Friesch Dagblad, Merk Fryslân
- Twitter: Friesland tips, Leeuwarden Uitje, VVV Leeuwarden, Iloveleeuwarden, Gemeente Leeuwarden, Suksawat.nl, MNSKP, nieuwsfeedsfryslan, Zaailand

publicaties

Publicaties zijn een belangrijk medium om de inhoud van een tentoonstellingsproduct te laten voortbestaan, te verdiepen of als aandenken te kunnen meenemen. Ze helpen ook de inhoud en de kwaliteit van het museum verder nationaal en internationaal te verspreiden. Ze zijn echter kostbaar en vaak niet rendabel.
Bij *Ferhaal fan Fryslân* heeft het Fries Museum een boek gemaakt. Het wordt goed verkocht en veel gebruikt. Daarnaast blijft het boek met Friese topstukken bestaan.
Binnen de productbegroting zijn geen middelen voor eigen publicaties beschikbaar. Daarom maakt het Fries Museum zelf alleen publicaties wanneer dat rendabel is (zoals bij de tentoonstellingen over Gerrit Benner (2014) en Alma-Tadema) of inhoudelijk zinvol (zoals het kinderboek bij de tentoonstelling over Alma-Tadema en bij de tentoonstelling *Sits* in 2017). Als service aan het publiek werkt het Fries Museum

samen met partners om themanummers binnen bestaande reeksen te maken, die bezoekers vooral als aandenken kunnen meenemen. Onze belangrijkste partner voor themanummers is het Koninklijk Fries Genootschap met de tijdschriften *Fryslân* en *De vrije Fries*. Als marketing voor grote tentoonstellingen worden gedrukte bijlagen bij nationale en regionale dag- of weekbladen ontwikkeld, met inhoudelijke bijdragen vanuit het museum.
Conservatoren en gastconservatoren van het museum leveren inhoudelijke bijdragen aan tijdschriften of wetenschappelijke publicaties, als maatschappelijke valorisatie van de kennis van het museum. Daarin kan ook aandacht worden besteed aan verwervingen, restauraties en andere activiteiten van het museum. Het Fries Museum is met zijn toonaangevende werkwijze ook zichtbaar in museale vakbladen.
Op basis van de ervaringen bij de tentoonstelling over Alma-Tadema wordt het beleid verder ontwikkeld.

marketing

marktonderzoek

We verrichten verschillende vormen van kwantitatief en kwalitatief onderzoek om kennis te vergaren over (potentiële) bezoekers:

- Doorlopend kwantitatief publieksonderzoek onder museumbezoekers om tevredenheid en effectiviteit van de campagne te meten en het economische belang van de musea te onderbouwen.
- In de kassa worden verschillende bezoekersgegevens geregistreerd.
- Periodiek imago-onderzoek om de effecten te meten van de communicatie-inspanningen en de positie van het museum te verbeteren.
- Gericht marktonderzoek onder potentiële bezoekersgroepen om plannen te toetsen, zoals kwalitatief contact met focusgroepen of een kleine kwantitatieve enquête onder de doelgroep.
- Alle onderwijsproducten worden in de conceptfase getest door minimaal twee proefklassen. Uiteraard leidt elke test tot aanpassing van het product. Onder de afnemers wordt een tevredenheidsonderzoek gedaan. De informatie uit het onderzoek wordt gebruikt bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

marketingmix

Om onze strategische doelstellingen te behalen, zetten we verschillende marketinginstrumenten in.

product
- Tentoonstellingen
- Het Fries Verzetsmuseum
- Activiteiten en evenementen
- Onderwijsproducten
- Zaalverhuur, van een exclusieve vergaderruimte met spectaculair uitzicht tot een professionele theaterzaal
- Horeca, een museumcafé dat ook buiten museumopeningstijden toegankelijk is
- Shoppen in de museumwinkel, die eveneens in de open toegankelijke hal ligt
- Producten en activiteiten ‘buiten de muren’

prijs
- We hanteren een entreeprijs die het museum aan de bovenzijde van de Friese markt plaatst en op één lijn met de grotere regionale musea in het land: in 2016 €12 voor volwassenen.
- Kinderen betalen €6, en er is een gezinskaart (in 2016 €30 voor maximaal twee volwassenen en vier kinderen) om de toegankelijkheid voor gezinnen te bevorderen.
- We maken beperkt gebruik van toeslagen om grote tentoonstellingsprojecten mogelijk te maken.
- We hanteren een vaste korting (in 2016 €2,50) voor intermediairs, en kortingsacties die veel publiciteit genereren.

plaats
- Een state of the art museumgebouw met een centrale ligging in Leeuwarden, bovenop een parkeergarage en op loopafstand van het NS-station.
- Het museum vertelt zijn verhaal ook buiten de museummuren in het Medisch Centrum Leeuwarden.
- Ook online valt er voor het publiek steeds meer te ontdekken.

promotie: marktbewerking en communicatie

Onze huisstijl krijgt in 2016 een doorontwikkeling. De kracht van de collectie, verbeeld in sprankelend fotomateriaal, vormt de kern.

free publicity

Free publicity is ons belangrijkste marketingmiddel. Uit het door de provincie in 2014 bestelde evaluatierapport van het Fries Museum blijkt dat het museum met beperkte middelen veel free publicity genereert, ook in vergelijking met collega-musea in den lande, en die sterkte willen we vasthouden. We onderschrijven het motto van het Rijksmuseum: *do it*

well and tell it. Oftewel: we genereren zoveel mogelijk aandacht voor alles wat we doen, maar zijn selectief in wat we doen omdat we het goed willen doen. We bereiken die aandacht aan de hand van een gedifferentieerde benadering voor verschillende media/doelgroepen. Persoonlijke contacten en de verzending van persberichten vormen de basis.

toerisme

Het Fries Museum verwelkomt internationaal bezoek. De tentoonstellingen zijn zoveel mogelijk viertalig (Nederlands, Engels, Fries en Duits). We zetten onszelf steeds sterker op de kaart voor de internationale markt. Cultuurtoerisme wordt versterkt door de producten van het Fries Museum, die veel bezoekers naar Friesland trekken, te integreren in toeristische arrangementen.
Door de komende jaren grote blockbusters met internationale allure te programmeren, wordt het Fries Museum aantrekkelijker voor buitenlandse bezoekers. De aankomende jaren bieden Mata Hari en Escher goede kansen voor de internationale markt. Hun buitenlandse carrière maakt hen bekend bij en aantrekkelijk voor buitenlandse cultuurliefhebbers. In de marketing & communicatie speelt het Fries Museum daar op in.
De website informeert alle potentiële bezoekers over de tentoonstelling en de activiteiten. Er wordt gezorgd voor de juiste en aansprekende informatie op de website in het Engels. Met google wordt ook in relevante landen gericht geadverteerd onder doelgroepen.

reisindustrie

Internationale doelgroepen kunnen vooral bereikt worden door samen te werken met cultuurgeoriënteerde reisbureaus en touroperators in bijvoorbeeld België, Frankrijk, Duitsland en Engeland. Hiertoe onderhoudt het Fries Museum nauwe banden met CH2018 en Merk Fryslân. Op zichzelf is het museum een te kleine speler om deze markt goed te bewerken.
Zelf breiden we onze samenwerking met zoveel mogelijk touroperators uit. Met hen sluiten we voucherovereenkomsten af die het voor de bedrijven mogelijk maken met korting en op factuur het museum te bezoeken met groepen.

- 'Incoming' Friese bedrijven
- Reisorganisaties in de rest van Nederland die nationale trips organiseren

We willen zoveel mogelijk entreekaarten verkopen, zowel via de eigen balie als via intermediairs. We werken succesvol samen met zoveel mogelijk partijen in Friesland. Deze bedrijven kunnen met korting entreekaarten kopen op factuur en deze doorverkopen aan hun klanten.

- Hotels
- Campings
- Jachthavens
- vvv-kantoren

samenwerking

Door samen te werken met andere partijen versterken we elkaar en bieden we binnen- en buitenlandse doelgroepen een toegevoegde waarde. Het Fries Museum is een cruciale partij in de marketing van de provincie Friesland maar ook in de citymarketing van de gemeente Leeuwarden. Daarom is het Fries Museum met de gemeente Leeuwarden in gesprek over nadere samenwerking. Ondersteuning van de marketing die het museum uitvoert, heeft via meer bezoekers, extra inkomsten voor de middenstand en de toeristenbelasting immers een terugverdieneffect richting de gemeente.

- Om meer toeristen naar onze provincie te krijgen, investeren we in het mede-ontwikkelen en stimuleren van geïntegreerd toeristisch aanbod waarin een museumbezoek is opgenomen. Hiervoor werken we vanzelfsprekend samen met partijen als Culturele Hoofdstad 2018 en Merk Fryslân.
- We zoeken geschikte mediapartners, om elkaar inhoudelijk te versterken en om elkaars leden van exclusieve voordelen te voorzien.
- Joint promotions met partijen als de NS of de Museumvereniging zijn een goede manier om veel cultuurliefhebbers te bereiken en over te halen om af te reizen naar Friesland.
- Incoming en buitenlandse touroperators, hotels en andere intermediairs maken het mogelijk meer (internationale) toeristen te trekken.
- We werken intensief samen met onze culturele partners, zoals Film in Friesland, Tresoar, Historisch Centrum Leeuwarden, het Fries Genootschap, Museum Dr8888.
- We tippen collega-instellingen aan onze bezoekers.

tentoonstellingscampagnes

De tentoonstellingen zijn ons voornaamste publieksproduct en zijn dé manier om extra bezoek naar Friesland en Nederland te trekken. Twee derde van ons bezoek komt van buiten de provincie, het leeuwendeel komt speciaal voor het museum. Het grootste deel van onze tijd en ons geld stoppen we dan ook in tentoonstellingscampagnes, waarbij een onderverdeling in A-, B- en C-tentoonstellingen maken. Ons budget zetten we in op onze kerndoelgroepen cultuurliefhebbers, toeristen en Friezen. Daar-

naast zetten we gerichte persbenadering en acties in om nieuwe subdoelgroepen te bereiken.

marketingcommunicatieplan
Bij A-tentoonstellingen schrijven we een marketingcommunicatieplan met een begroting, dat uiteen zet wat we willen bereiken en hoe we dat gaan doen. Uitgangspunten:

- Doel, doelgroepen en middelen vormen een logisch geheel.
- We formuleren meetbare doelstellingen.
- We denken in doelgroepen: voor wie zijn de verschillende aspecten van deze tentoonstelling interessant?
- Bij elke subdoelgroep stellen we de vraag: wat is onze boodschap en wat is het beste medium om deze specifieke doelgroep te bereiken?
- Budget zetten we veilig in, op een beproefde doelgroep.
- Maar we zijn creatief. Voor welke nieuwe doelgroep kan dit nog meer interessant zijn: modestudenten? Natuurwetenschappers? Groningers? Hier zetten we geen (groot) budget op in, maar wel gerichte persbenadering en acties.
- De kracht van een campagne zit in de herhaling, zorgen dat elke doelgroep je een aantal keren tegenkomt.
- Effectiviteit is *key*. Bij drukwerk als posters en flyers zitten de kosten in de verspreiding, als daar geen budget voor is, maken we geen middelen.
- Adverteren doen we niet ad hoc maar alleen in het kader van een doelgroepcampagne. Dat geldt ook voor corporate uitingen.

internationale promotie
Het Fries Museum benadert bij blockbusters actief de internationale (kunst)pers. Het doel van de persbenadering is publicitaire aandacht krijgen en zo de tentoonstellingen bekend te maken bij een internationaal (kunst)publiek. We werken samen met het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen) en internationaal kunstpersbureau Bolton & Quinn die hun persnetwerken inzetten in doellanden. We organiseren bij de opening van de tentoonstelling een persreis naar Leeuwarden om verzekerd te zijn van aandacht in de internationale (kunst)media. We publiceren persberichten vertaald in het Engels, Duits, Frans en wellicht Italiaans en Spaans om ook de internationale pers te interesseren. In 2018 werken we vanzelfsprekend samen met CH2018. Persbezoeken aan de tentoonstelling worden ondersteund met internationale advertenties in buitenlandse (kunst) bladen.

promotie onderwijs en activiteiten
Wij gebruiken de volgende middelen om het onderwijs te bereiken:

- Relatiemanagement is het belangrijkste middel, we investeren voortdurend in onze relatie met scholen en schoolkoepels, via persoonlijk contact en bijeenkomsten in het museum.
- Scholen voor primair onderwijs in Leeuwarden benaderen we via de organisatie Kunstkade (de portal voor leerkrachten is Schoolkade).
- Scholen voor primair onderwijs binnen Friesland benaderen we via ‘direct mail’ en een jaarlijkse onderwijsavond.
- De educatief medewerkers van het museum benaderen de VO-, MBO- en HBO-vakopleidingen in Leeuwarden en Friesland persoonlijk en actief.
- Waar mogelijk presenteren we het aanbod in samenhang met dat van de partners.
- We promoten onze volwassenen- en kinderactiviteiten actief in de regio. We verspreiden kinderflyers gericht bij lokale instellingen waar ouders komen. Voorafgaand aan de schoolvakanties adverteren we. We verspreiden gericht een volwassenenflyer bij alle regionale culturele, onderwijs- en amateurkunstinstellingen.

klantenbinding
Het Fries Museum onderhoudt de relatie met zijn achterban op verschillende manieren. Circa 2500 relaties van het museum ontvangen uitnodigingen voor tentoonstellingsopeningen. De openingsevenementen dienen om ambassadeurs voor het museum te kweken en mond-tot-mondreclame op gang te brengen. De komende jaren wordt vaker ingezet op grote publieksopeningen. Online communicatiemiddelen zoals de sociale media en de digitale nieuwsbrief worden volop ingezet om bezoekers aan het museum te binden en aan te zetten tot een herhaalbezoek. Leden van de vriendenclub van het museum zijn belangrijke ambassadeurs voor het museum. Ze worden uitgenodigd voor tentoonstellingsopeningen en activiteiten en krijgen gratis toegang voor het museum.

FRI
ESM
USE
UM

DE TER

collectietaak

Het Fries Museum beheert een van de twee grootste collecties materieel erfgoed van Friesland. Dat is een geweldige en uitdagende opdracht die wij met zorg, liefde en passie uitvoeren. In 2016 is de inhuizing van een groot deel van deze collecties in het nieuwe Kolleksjesintrum Fryslân (KSF) gerealiseerd. Op 12 mei 2016 verrichtte de gedeputeerde voor cultuur, mevrouw Sietske Poepjes, de feestelijke opening. Een memorabel moment. Veel collectieonderdelen waren voorheen in de verouderde depots van het Fries Museum aan de Turfmarkt of in daarvoor niet geschikte buitendepots opgeslagen. Vochtschade, schimmel, insectenvraat en ander onheil voor de collectie waren daarvan het gevolg. Gelukkig heeft de provincie de urgentie van het probleem onderkend en staat er nu voor de provinciaal gesubsidieerde musea een uitstekend nieuw collectiegebouw. De passieve conservering van de aldaar opgeslagen depotcollecties is daarmee in één klap up-to-date. We kunnen de collectie nu gaan ontsluiten voor onderzoek, voor bruiklenen en, door middel van fotografie en bijwerken van de collectiedatabase, ook voor het brede publiek. Dat laatste kunnen we mede realiseren dankzij het door de provincie gesubsidieerde project Fryslân Virtueel.
In de lange historie van het Fries Museum is er ongelofelijk veel verzameld. Toen in de jaren 1990 de museumregistratie zich ontwikkelde, betekende dat een immense opgave voor het Fries Museum. Om aan de eisen van het museumregister te voldoen, was een van de voorwaarden het hebben van een collectieplan waarin bepaalde onderwerpen vast aan bod zouden komen. Musea met zeer omvangrijke collecties, zoals het Fries Museum, kregen dispensatie op voorwaarde dat er een verkorte versie was en op voorwaarde dat er aan een ‘echt’ collectieplan werd gewerkt. Aan het begin van deze eeuw is hard gewerkt aan een Collectieplan 2003-2007. Conceptversies zijn beschikbaar maar andere prioriteiten en de enorme uitdaging van het opstellen zorgden ervoor dat ze in een la belandden. Voor de beleidsperiode 2013-2016 is een collectiestrategie opgesteld met als bijlage een ‘Visie op de collecties’ door prof. dr. H.A. Veen van de Rijksuniversiteit Groningen.
Op basis van deze stukken wordt gewerkt aan een Collectieplan 2017-2020 dat naar verwachting begin 2017 beschikbaar is.

waardering

De provincie Friesland heeft het Fries Museum in de vorige beleidsperiode opgedragen de collectie, die 208 634 voorwerpen (stand septemer 2016) omvat, met 20% in te krimpen. Momenteel bevindt zich naar schatting nog circa 40% van het volume van de collecties van het Fries Museum, met name meubilair en andere volumineuze en zware voorwerpen, in een extern depot. Deze voorwerpen moeten gewaardeerd worden op hun museale merites en hun belang voor de collecties van het Fries Museum. Bovendien moet het eigenaarschap worden vastgesteld voordat besloten kan worden ze te ontzamelen volgens de verplichte museale richtlijnen, de Leidraad Afstoten Museale Voorwerpen (LAMO). Deze operatie kan alleen projectmatig worden aangepakt, omdat er veel menskracht mee gemoeid is die niet binnen de organisatie kan worden vrijgemaakt.
Het Fries Museum gaat dit project opzetten samen met de Museumfederatie Fryslân in het provinciebrede project *Fan de souder*. Hierin werken alle 34 geregistreerde Friese musea samen om gezamenlijk te inventariseren wat zij aan collectie hebben, wat in hun collecties dubbelingen zijn, of er verkeerd geplaatste voorwerpen zijn die elders in de provincie beter op hun plaats zijn, en welke voorwerpen niet museumwaardig zijn. Uitgangspunt is het instrument ‘Op de museale weegschaal’ (collectiewaardering in zes stappen, opgesteld door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed). Doel van het project is dat alle musea van hun overtollige voorwerpen afkomen en dat de Collectie Fryslân optimaal in beeld komt bij het publiek, digitaal ontsloten met goede foto’s en als mogelijk ‘op zaal’ in plaats van in de museumdepots. Naar verwachting levert dit ook ruimtewinst op en verlichting van de beheerslasten.
We doen hiervoor een beroep op financiële bijdragen van het Mondriaan Fonds en op matching door de subsidiegevers – in het geval van het Fries Museum de Provinsje Fryslân. Daarnaast leveren de musea zelf matching in de vorm van inzet van eigen medewerkers en een financiële bijdrage.

collectievorming

Verschillende collecties in het museum, zoals de verzameling munten en penningen (numismatiek), worden momenteel niet nader onderzocht, ontsloten of uitgebreid. Het zijn slapende collecties, waarvoor geen conservator beschikbaar of gewenst is. Deze collecties leggen we in de komende beleidsperiode langs ons collectieprofiel. Passen ze (nog) bij het Fries Museum of zijn ze beter elders op hun plaats? Ook alle nieuwe aanwinsten leggen we naast ons collectieprofiel. We beoordelen de noodzaak, het belang en de impact van de verwerving; de collectie is geen postzegelverzameling waarin elk ontbrekend exemplaar van het verzamelgebied welkom is.
We kiezen als profiel voor onze collecties twee maatschappelijk relevante thema's die juist ook voor Friesland relevant zijn: 'ruimte' en 'identiteit'. Deze twee thema's hebben op zich al veel zeggingskracht, maar plaatsen daarnaast het Fries eigene in relatie tot het universele.

Daarnaast vinden we heel belangrijk dat (deel)collecties en individuele voorwerpen verhalen vertellen van, over en uit Friesland en gerelateerd zijn aan deze beide thema's.
De thema's 'Friezen en de wereld' en 'de 11 steden en het platteland', die centraal stonden in de vorige beleidsperiode, laten we niet varen. We kunnen ze moeiteloos scharen onder de meer overkoepelende thema's 'ruimte' en 'identiteit'. Thema's die overigens al langere tijd leidend zijn bij verwervingen op het gebied van hedendaagse kunst. Zo komt het collectieprofiel van alle collecties van het Fries Museum weer op één lijn.

archeologie

Met regelmaat worden er in Friesland zeer waardevolle bodemvondsten gedaan. Gericht zoeken naar archeologische vondsten is volgens de Monumentenwet van 1988 in principe verboden. Met die argumentatie accepteert de Provinsje Fryslân alleen bodemvondsten als schenking, en mits ze aantoon-

Gedeputeerde Sietske Poepjes verplaatst eigenhandig het laatste te verhuizen object uit het oude depot van het Fries Museum naar het Kolleksjesintrum Fryslân

baar juist zijn gedocumenteerd. Het Fries Museum heeft een mandaat om ook actief bodemvondsten te verzamelen, op voorwaarde dat ze juist zijn gedocumenteerd en dat er geen provinciaal geld wordt gebruikt om ze te verwerven. Voor voorwerpen die niet met die voorwaarden kunnen worden verworven, streeft het museum naar verwerving door privéverzamelaars met wie het museum een goede band heeft en die tijdelijke of langdurige bruiklenen toestaan. Op die manier kunnen waardevolle bodemvondsten alsnog publiek worden getoond, ook als ze niet perfect gedocumenteerd en gratis verworven zijn.

friese kunst

De collectie bestaat voor een groot deel uit werk van Friese kunstenaars in diverse media en uiteenlopende stijlen. De verzameling kunst van Friese kunstenaars biedt een overzicht van belangrijke ontwikkelingen in de kunst in Friesland en vertegenwoordigt bovendien verschillende thema's. De acquisitie van Friese hedendaagse kunst is van belang voor de continuïteit, om een representatief beeld te kunnen laten zien van de ontwikkelingen vanaf 1600 tot heden.
Het historische werk in onze collectie omvat veel portretten. In de huidige visie is niet het portret op zich interessant, maar wel de manier waarop wij in een snel veranderende samenleving omgaan met een complex begrip als identiteit. Juist dit vraagstuk is relevant in Friesland, waar identiteit sterk wordt gevoeld. Dit collectiethema, 'visies op identiteit', komt in het Fries Museum zowel concreet als in abstracte en onderzoekende zin aan bod. Kunstenaars becommentariëren de maakbaarheid van de mens tenslotte op zowel psychisch als fysiek niveau. Landschapsschilderkunst domineerde in de Friese kunst van de twintigste eeuw. In de huidige samenleving gaat het veel meer om de beleving van ruimte, die ook steden en cultuurlandschappen omvat. Het collectiethema 'visies op landschap, omgeving en ruimte', omvat ook deze actuele uitingen waarin de relatie met de omgeving centraal staat.

hedendaagse kunst

Een nieuw accent binnen deze thema's is de aandacht voor hedendaagse kunst rond vraagstukken over oorlog en conflict. Wij kunnen dit internationale thema naadloos oppakken binnen ons beleid. Artistieke uitingen waarin het gehavende landschap centraal staat of waarin de inbreuk op de identiteit van mensen in oorlog en conflict onderwerp is, raakt immers zowel de verzamelgebieden 'visies op identiteit' als 'visies op landschap, omgeving en ruimte'. Voor het Fries Museum is dit accent van extra toegevoegde waarde vanwege de aanwezigheid van het Fries Verzetsmuseum binnen het Fries Museum. Daardoor worden collecties nog meer verweven en worden logische verbanden gelegd: geworteld in historische kunst en historische collecties.
Daarnaast geven we opdrachten aan kunstenaars in en buiten Friesland. Zo ontstaan aanwinsten die heel specifiek zijn voor ons museum. De focus verschuift van het 'plukken van werk uit het bestaande aanbod' naar een actieve zoektocht naar kunstenaars met wie we een opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie kunnen aangaan. Zo kunnen we een intensievere band smeden met kunstenaars die leidt tot andere resultaten, die eerder voortkomen uit de omgeving dan uit de kunst zelf. Bovendien draagt het museum hiermee bij aan een actief kunstklimaat in en buiten Friesland.
Het Fries Museum stemt verwervingen waar nodig af met Museum Belvédère in Oranjewoud. Museum Belvédère concentreert zich op twintigste-eeuwse en eigentijdse schilderkunst die relaties aangaat met landschap en natuur. Daarbij is er speciale aandacht voor de schilderkunst waarin de avant-gardes van de twintigste eeuw doorklinken. Enerzijds richt het zich op schilderkunst met een emotioneel-poëtische ondertoon en anderzijds op materie: schilders, kunstenaars die de basale gereedschappen van de schilderkunst verkennen en tot onderwerp maken. Het Fries Museum heeft een bredere focus en verzamelt en toont uiteenlopende kunstvormen en artistieke benaderingen. Het uitgangspunt is relevantie voor de verzameling Friese kunst in geografische zin en voor de twee overkoepelende collectiethema's 'identiteit' en 'ruimte'. Daarom stemmen het Fries Museum en Museum Belvédère met name verwervingen op het gebied van de (klassiek moderne) schilderkunst met elkaar af. Doel daarbij is zoveel mogelijk een versterking tussen beide museale collecties te doen ontstaan en overlap te vermijden.

verdere ontwikkeling

Collectievorming betekent niet alleen weloverwogen verwervingen aan de collectie toevoegen maar ook permanent alert zijn op andere manieren en mogelijkheden om de collecties scherper en nog beter te krijgen. Daar hoort bijvoorbeeld ook bij dat we niet alleen voorwerpen die beter passen en die een beter verhaal vertellen in de collectie opnemen, maar ook dat we tegelijkertijd kijken of we andere, vergelijkbare voorwerpen in minder goede staat (of zonder goed verhaal) kunnen ontzamelen.
Bij verwervingen zoekt het Fries Museum actief contact met instellingen in Friesland die op hetzelfde terrein actief zijn, zodat aanwinsten worden afgestemd op de reeds aanwezige Kolleksje Fryslân.
Het Fries Museum nodigt alle andere instellingen uit

op dezelfde wijze vooraf contact te zoeken, zodat doublures en minderwaardige verwervingen in de toekomst kunnen worden vermeden.
Het Fries Museum werkt actief aan een goede band met stichtingen, verzamelaars en andere privépersonen in en buiten Friesland. Zij zijn de toekomstige schenkers en begunstigers met legaten en erfenissen. Het Fries Museum is daarbij wel streng aan de poort en onderhandelt met alle schenkers over het zelfstandige mandaat van het museum vanaf de overdracht van collectie.

onderzoek

Sinds 2001 heeft het Fries Museum geen wetenschappelijke taak meer en is het onderzoek programmagestuurd. De conservatoren van het Fries Museum beheren de volgende deelcollecties:

- Terpencultuur en middeleeuwen
- Toegepaste kunst en kunst van de 16de tot de 20ste eeuw
- Moderne en hedendaagse kunst van de 20ste en 21ste eeuw
- Mode en textiel van de 16de tot de 21ste eeuw
- Mata Hari (tijdelijke gastconservator met het oog op de Mata Hari-tentoonstelling in 2017)
- Tweede Wereldoorlog

Op hun eigen vakgebied doen de conservatoren onderzoek ten behoeve van het beheer, de ontsluiting en de uitbreiding van de collectie. Het gaat hierbij altijd om onderzoek dat plaatsvindt vanwege een onderzoeksvraag op een van de hierboven genoemde vakken.
In de praktijk betekent dit voornamelijk onderzoek voor tentoonstellingen in het Fries Museum en onderzoek voor verwervingen voor het Fries Museum. Voor aanvullend onderzoek ontbreekt helaas de tijd. Onder aanvullend onderzoek valt bijvoorbeeld het bijwerken van de collectiedatabase met informatie over verwervingen die in het verleden zijn gedaan. We proberen zoveel mogelijk gegevens en verhalen die boven water komen bij onderzoek voor tentoonstellingen, tegelijk op te nemen in de collectiedatabase.
Het Fries Museum participeert in de volgende nationale en internationale netwerken, gerelateerd aan een of meer van de eigen collecties:

- Across the North Sea
- Destination Viking Association
- Sachsen symposion
- Contactgroep Vroege Nederlandse Kunst
- CODART (international network for curators of art from the Low Countries)
- Netwerk van Nederlandse zilverdeskundigen en de Britse Silver Society
- Modemuze
- Nederlandse Kostuumvereniging
- Zuiderzeenetwerk
- SMH (Stichting Musea en Herinneringscentra 40-45)
- Netwerk oorlogsbronnen
- MUSCON (Europees netwerk van designmusea)

Daarnaast werkt het Fries Museum lokaal en regionaal nauw samen met:

- Tresoar, in het bijzonder het Deltaplan Digitalisering
- Historisch Centrum Leeuwarden
- De vier andere deelnemers in het Kolleksjesintrum Fryslân
- Museumfederatie Fryslân, in het bijzonder het project digitalisering inventarisboeken en het toekomstige project *Fan de souder*
- Museum Belvédère, in het bijzonder in de afstemming van het verwervingsbeleid

Kennis over de collectie wordt om te beginnen vergaard bij een nieuwe aanwinst, wanneer een voorwerp in de collectie komt. Deze kennis wordt volgens een protocol meteen vastgelegd in de digitale collectiedatabase. Hetzelfde gebeurt met voorwerpen die een rol spelen in tentoonstellingen. Conservatoren vergaren op hun beurt tijdens hun loopbaan veel kennis over voorwerpen, die in principe ook in de digitale collectiedatabase wordt toegevoegd. Niet alle kennis wordt echter rechtstreeks op deze manier vastgelegd. Via onderzoeksstipendia probeert het museum bovendien zoveel mogelijk kennis ‘van hoofd naar hoofd’ te verplaatsen. Het Prins Bernard Cultuurfonds heeft een stipendium beschikbaar gesteld voor een junior conservator om de kennis van de conservator textiel, die in 2018 met pensioen gaat, zelf eigen te maken en op te slaan in de collectiedatabase.

collectiemobiliteit

Zelfs het ideale Fries Museum zal nooit al zijn voorwerpen tegelijk tentoonstellen. Er moet voor het publieksbereik afwisseling zijn. Sowieso is er onvoldoende (kostbare) tentoonstellingsruimte en is een groot deel van de collectie te kwetsbaar om voortdurend fysiek getoond te worden. Daarom hoort

bij het Fries Museum ook een depot. De voorwerpen in depot zijn beschikbaar voor onderzoek, voor wisselpresentaties in eigen huis en voor bruiklenen aan andere musea.
Tentoonstellingen zijn meestal niet te realiseren met alleen voorwerpen uit de eigen collectie. Daarom worden voor alle tentoonstellingen ook inkomende bruiklenen aangevraagd. Met de goede condities in het nieuwe Fries Museum zijn ook bruiklenen uit gerenommeerde buitenlandse instellingen mogelijk, zoals voor de tentoonstellingen over Alma-Tadema in 2016-2017, Escher in 2018 en *Friesland en de Vikingen* in 2019-2020.
Het Fries Museum gunt deze afwisseling ook aan andere musea en culturele instellingen in Friesland en erbuiten. Daarom is het Fries Museum een leidende partner in een ruimhartig nationaal bruikleenbeleid. Het onderschreef in 2016 als eerste museum in Nederland *Slimmer Lenen*, de uitgangspunten van ruimhartig bruikleenverkeer in Nederland. Uiteraard is die ruimhartigheid ook in Friesland van toepassing. Deze ruimhartigheid is echter wel pas volledig mogelijk als de collectie uitgepakt beschikbaar is in het Kolleksjesintrum Fryslân.

collectiemanagement

De collecties van het Fries Museum die daarvoor al in aanmerking komen, zijn naar verwachting begin 2017 ingehuisd en ontsloten op standplaats. Dat betekent niet dat alle voorwerpen ook gemakkelijk bereikbaar zijn. Vanwege beperkte menskracht zijn veel voorwerpen in de verhuisdozen in de stellingen geplaatst. In de loop van deze beleidsperiode zullen de dozen worden uitgepakt en de voorwerpen in de stellingen worden geplaatst zodat ze zichtbaar zijn. De verwachting is dat daarbij verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in de collectiedatabase. Op deze manier zijn de voorwerpen ook beter toegankelijk voor onderzoek en bruiklenen. Bovendien kan de conditie van de voorwerpen beter gecontroleerd worden. Tenslotte zullen er waarschijnlijk voorwerpen tevoorschijn komen die, om voor reden dan ook, beter ontzameld kunnen worden. We verwachten deze uitpakoperatie te hebben afgerond aan het einde van de beleidsperiode.
In de loop van deze beleidsperiode zullen we ook alle voorwerpen inhuizen in het KSF die daartoe geselecteerd worden in het waarderingsproject

Fan de souder, onder voorbehoud van de project-financiering. Via dit project, gecoördineerd door de Museumfederatie Fryslân, zal het Fries Museum een cruciale bijdrage leveren aan de zichtbaarheid en de waardering van de Collectie Fryslân. Momenteel staat nog een aantal sledes en koetsen opgeslagen in het Noordelijk Archeologisch Depot in Nuis. Een deel daarvan zal ontzameld worden en een deel zal in het KSF worden geplaatst. Daarnaast staat nog een groot deel van de collecties meubilair, bouwfragmenten, grafzerken en gebruiksvoorwerpen opgeslagen in het laatste buitendepot van het Fries Museum in Wolvega. Het streven is om dit buitendepot in 2020, bij de voltooiing van het project *Fan de souder*, te kunnen afstoten. Binnen dat project stelt het Fries Museum zijn depot in Wolvega ook ter beschikking als ontzameldepot voor de andere deelnemende musea. Als *Fan de souder* kan plaatsvinden, voldoet het Fries Museum einde 2020 aan de door de provincie vastgelegde doelstelling: maximaal 80% van het volume van de collectie is dan ondergebracht in het Kolleksjesintrum Fryslân, het enige depot.
De verhuizing van de collecties naar het nieuwe museumgebouw en naar het nieuwe collectiecentrum is logistiek en financieel een enorme operatie geweest. Voorwerpen zijn waar mogelijk met hun bestaande standplaatsen verplaatst. Ze zijn daardoor in het nieuwe depot en het nieuwe museumgebouw beter traceerbaar dan vóór de verhuizing. Tijdens het uitpakken op de nieuwe locatie zal de standplaatsregistratie verder verbeteren. Het museum start met een standplaatsenaudit vanaf 1 januari 2017, zodra de collectie als toegankelijk is bestempeld. De audit vindt plaats aan de hand van 600 willekeurig gekozen voorwerpen en records, binnen een tijdsmarge terug te vinden (resp. in de collectiedatabase en op depot). De meting geeft de kwaliteit van de registratie en de bereikbaarheid van de collectie weer. Het museum accepteert daarbij dat 5% niet binnen de tijd wordt gevonden.
Grote delen van de collectie zijn in goede tot zeer goede staat. Helaas zijn er ook aardig wat voor-

werpen die actieve conservering en/of restauratie behoeven. Hoeveel voorwerpen dat zijn, is op dit moment niet precies in te schatten. Behandeling van deze voorwerpen geschiedt wanneer het absoluut noodzakelijk is voor het behoud van het voorwerp of wanneer het voorwerp nodig is in een tentoonstelling. Restauraties worden uitgevoerd door externe specialisten, aangezien het Fries Museum geen restauratoren in dienst heeft. Voor de financiering van restauraties werkt het Fries Museum met beperkte eigen middelen en vaak met steun van de Wassenbergh-Clarijs-Fontein Stichting.
De ingebruikneming van het Kolleksjesintrum Fryslân heeft het risico voor de collectie aanzienlijk verminderd, vooral door een goed gereguleerd klimaat en een uitgekiende opslagmethodiek. De opslag van voorwerpen in het externe depot blijft een zorg. Enkel door middel van het project *Fan de souder* kan die zorg eind 2020 van de baan zijn.

collecties in tentoonstellingen
Het gebruik van de collectie in tentoonstellingen wordt voorafgegaan door een conditiecheck. Kwetsbare of beschadigde voorwerpen worden niet gebruikt of, indien noodzakelijk, geconserveerd of gerestaureerd. Voor gebruik in tentoonstellingen worden eisen met betrekking tot licht, klimaat en opstelling geformuleerd om achteruitgang van de conditie waar mogelijk te remmen.
De voorwerpen in tentoonstellingen in het Fries Museum zelf worden tweewekelijks gecontroleerd en schoongemaakt. Diefstal, beschadiging en misbruik van tentoongestelde voorwerpen hebben de voortdurende aandacht van de beveiliging van het Fries Museum. In voorkomende gevallen wordt het team Behoud, Beheer & Kennismanagement meteen op de hoogte gesteld, zodat actie kan worden ondernomen. Het museum beschikt inmiddels over een collectiehulpverleningsplan (CHV-plan), dat accuraat optreden bij calamiteiten beschrijft. Het plan wordt in 2017 geïmplementeerd.
Controle van de omstandigheden bij externe bruiklenen is door onderbezetting van het team Behoud, Beheer & Kennismanagement niet of nauwelijks mogelijk.

collectieverzekering
De collecties die het Fries Museum in eigendom en in beheer heeft, zijn *premier risk* verzekerd. Deze collectieverzekering brengt jaarlijks hoge terugkerende kosten met zich mee, vooral voor langdurige bruiklenen (zoals van het Koninklijk Fries Genootschap, gemeentelijke en provinciale overheid). De meeste voormalige rijksmusea, provinciale en gemeentelijke musea verzekeren hun langdurige bruiklenen niet, maar hebben met de eigenaars – meestal het rijk, de provincie of de gemeente – een zogenaamde beheersovereenkomst afgesloten. Deze wordt voor een langere tijd, meestal twintig of dertig jaar, afgesloten en bepaalt dat het museum als een goede huisvader voor de collectie zorgt. Bij schade zorgt het museum voor restauratie. De betreffende overheid vrijwaart de beheerder echter bij verlies door calamiteiten zoals brand of diefstal, mits niet door onachtzaamheid veroorzaakt. Bij diefstal wordt dan niet de waarde uitgekeerd maar worden wel acties ondernomen om de voorwerpen terug te krijgen. Een dergelijke beheersovereenkomst bestaat in Friesland nog niet.
Het Fries Museum streeft naar dergelijke beheersovereenkomsten met de belangrijkste eigenaren van de collectie die het beheert. Om onverhoopte schade aan langdurige bruiklenen te kunnen herstellen, voorziet het zelf een bestemmingsreserve. De reserve wordt aangelegd met de jaarlijkse besparing op de verzekering. Kortlopende bruiklenen blijven verzekerd zoals nu het geval is.

informatiemanagement

registratie
Van de hele collectie van 208 634 voorwerpen heeft 96,6% een inventarisnummer en standplaats, en heeft 78,6% een volledige basisregistratie (bijkomende objectnaam, verwervingsmethode en -naam, huidige eigenaar, afmetingen).
Met de start van het Kolleksjesintrum Fryslân werkt het Fries Museum samen met alle andere provinciale musea in hetzelfde digitale collectiemanagementsysteem. Op die manier kan de volledige collectie op één plek ook in één systeem worden beheerd.
In de collectiedatabase worden alle nieuwe aanwinsten meteen geregistreerd. Registratie van nieuwe aanwinsten vindt altijd volgens een vaste procedure en met inachtneming van de internationaal erkende Spectrum-richtlijnen plaats. Zo worden nieuwe achterstanden in de toekomst vermeden. Daarnaast wordt continu gewerkt aan optimalisering van de collectiedatabase.
Het wegwerken van de bestaande achterstanden op het vlak van registratie kan in de periode 2017-2020 enkel plaatsvinden binnen het project *Fan de souder*, buiten de reguliere middelen. Na de uitvoering van dat project is de achterstand van 40% van het volume van de collectie die zich in het externe depot bevindt, opgelost. Het wegwerken van de bestaande achterstanden van de collectie die zich al in het Kolleksjesintrum Fryslân bevindt, is een aandachtspunt voor de periode 2021-2024.

fotografie
Medio 2016 is voor 22,3% van de totale collectie een digitale afbeelding beschikbaar.
In het project *Fryslân Virtueel* kan het Fries Museum veel voorwerpen laten fotograferen waarvan voorheen geen of slechte foto's beschikbaar waren. Dit komt de ontsluiting en zichtbaarheid voor het publiek zeer ten goede. Fotografie gebeurt door externe specialisten, aangezien het Fries Museum niet (meer) beschikt over een eigen fotograaf. Via de deelname aan het Deltaplan Digitalisering zullen op die manier uiterlijk juni 2017 alle prenten en tekeningen (40 000) en alle schilderijen en prenten met – en waar nodig zonder – lijst (2000) zijn gedigitaliseerd.
De optimale situatie is in principe pas bereikt wanneer alle 208 634 voorwerpen zijn gefotografeerd en op de juiste standplaats zijn geregistreerd met de juiste basisregistratie (en liefst nog meer gegevens). Deze situatie zal eind 2020 nog niet zijn bereikt, maar we zijn een eind in de goede richting gekomen: met de reguliere middelen worden jaarlijks 500 voorwerpen met digitale foto ontsloten (plus 1000 foto's voor intern gebruik). Via het project *Fan de souder*, buiten de reguliere middelen, kunnen alle voorwerpen in het externe depot – 40% van het volume van de collectie – worden gefotografeerd.

collectiearchief
Elk museum heeft een collectiearchief waarin de documentatie over de collecties wordt opgeslagen en bewaard. Het collectiearchief van het Fries Museum is noch gerubriceerd noch digitaal ontsloten en daardoor niet toegankelijk. Sinds de verhuizing naar het nieuwe museumgebouw stond het collectiearchief opgeslagen in het externe depot. Deze risicovolle situatie is in 2016 opgelost door het archief te verhuizen naar niet-gebruikte ruimtes in het Princessehof. Vervolgens is digitalisering en ontsluiting aan de orde, maar hiervoor ontbreekt ruimte in de reguliere middelen.
In de praktijk worden deelprojecten opgenomen in het Deltaplan Digitalisering en in het project *Fan de souder*.
In de komende beleidsperiode worden via de projectmatige aanpak niet- (of niet meer) relevante stukken verwijderd, en worden zoveel mogelijk relevante stukken gescand en digitaal opgeslagen. Alleen documenten die als fysieke drager een meerwaarde hebben, zoals de inventarisboeken, blijven conform de archiefrichtlijnen fysiek bewaard in het Fries Museum. Documenten van vóór de verzelfstandiging zijn aangeboden aan Tresoar, waar ze conform de Archiefwet worden bewaard.

vindbaarheid
De collectie van het Fries Museum is voor iedereen digitaal te raadplegen via de online collectiedatabase en via redbot.frl van de gezamenlijke Friese culturele instellingen. Via die weg is de collectie ook vindbaar in de Digitale Museale Collecties Nederland (DiMCoN) en Europeana. Ook op de eigen websites friesmuseum.nl en friesverzetsmuseum.nl is de collectie te vinden.
Het museum kan daarnaast onderzoekers toegang verschaffen tot de uitgebreidere collectiedatabase, zowel in de kantoren van het Fries Museum als van het Kolleksjesintrum Fryslân.

digitale duurzaamheid
De opslag van de collectiedatabase en van digitale beeldbestanden vindt plaats op de gedeelde provinciale digitale infrastructuur, beheerd door Tresoar. Duurzaam onderhoud en ontwikkeling van deze infrastructuur zijn dus belangrijke randvoorwaarden voor de werking van het Fries Museum.
De veiligheid van de digitale bestanden, zoals digitaal collectiearchief en collectiedatabase, is via de juiste back-upsystematiek verzekerd binnen het samenwerkingsverband met Tresoar. De data zijn opgeslagen op een afgesloten gedeelte van de server. Toegang tot deze server is beperkt tot de host, de eigen teamleider en twee eigen medewerkers van het Fries Museum.
Vanwege ruimtegebruik op de server zijn collectieafbeeldingen op dit moment opgeslagen op externe schijven, waarvan periodiek een back-up wordt gemaakt. In deze beleidsperiode komt er een veiligere opslagruimte op een separaat gedeelte van de server.

bedrijfstaak

organisatie

toezicht en bestuur

Het Fries Museum is georganiseerd in verschillende stichtingen. De belangrijkste stichting is de stichting Fries Museum. De stichting functioneert onder de koepel van de stichting Beheer Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof. Onder die koepel bevinden zich twee andere stichtingen die onderdeel uitmaken van de werking van het Fries Museum: de stichting Collectiefonds Fries Museum en de stichting Mata Hari. De financiële verantwoording van elke stichting verloopt volledig gescheiden. De stichting Fries Museum legt verantwoording af aan de Provinsje Fryslân. Daarnaast bevinden zich onder de koepel nog twee stichtingen, beide in verband met de werking van Keramiekmuseum Princessehof: de stichting Keramiekmuseum Princessehof en de stichting Monumenten (die een deel van het gebouwencomplex van het Keramiekmuseum beheert). De samenwerking met het Princessehof startte in 2001, de volledige integratie werd in 2011 gerealiseerd. De twee museumstichtingen worden volledig gescheiden gefinancierd en afgerekend, maar alle medewerkers werken in principe voor beide musea.
De organisatie werkt nauw samen met een aantal belangrijke verenigingen en stichtingen:
in het geval van het Fries Museum het Koninklijk Fries Genootschap en de Vereniging Fries Verzetsmuseum, in het geval van Keramiekmuseum Princessehof de Vereniging Vrienden van het Princessehof, de Ottema-Kinga Stichting en de Van Achterbergh-Domhof Stichting.

code cultural governance
De Code Cultural Governance wordt volledig toegepast:

- Het Fries Museum is zich bewust van de Code Cultural Governance. Het volgt de ontwikkeling van de Code en past die toe;
- Het besturingsmodel bestuur-toezicht is een bewuste keuze, die eenduidig wordt gevolgd. De raad van toezicht is verbonden aan de overkoepelende stichting Beheer Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof. Alle personeelsleden, inclusief de directeur-bestuurder, hebben een contract met de stichting Fries Museum of de stichting Keramiekmuseum Princessehof;
- De verhouding tussen bestuur en organisatie is vastgelegd in een directiereglement;
- De rechtspositie en de bevoegdheden van de raad van toezicht zijn beschreven in de statuten van de stichtingen. Alle toezichtfuncties zijn onbezoldigd;
- De samenstelling van de raad van toezicht gebeurt op basis van een profiel, dat aandacht besteedt aan de deskundigheid, de diversiteit en de onafhankelijkheid van de raad;
- In de regel verrichten leden van de raad van toezicht geen uitvoerende taken voor de organisatie. Zo dat wel het geval is, wordt over de invulling van de werkzaamheden en de vergoeding in verhouding tot de functie van toezichthouder vooraf in de raad een besluit genomen;

- Te allen tijde vermijden toezichthouders belangverstrengeling tussen hun andere bezoldigde en onbezoldigde functies en hun functie in de raad van toezicht van de stichting Beheer Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof;
- De raad houdt toezicht op het behoorlijke bestuur van de organisatie, met aandacht voor inhoudelijk beleid, financieel beleid, risicobeheer, interne procedures en externe controle door een onafhankelijke accountant. Verantwoording wordt aan overheden en fondsen afgelegd via door accountants gecontroleerde en goedgekeurde jaarrekening en jaarverslag.

raad van toezicht
Sinds begin 2016 is de raad van toezicht in zijn samenstelling op basis van het vooraf opgestelde profiel volledig. De raad heeft een diverse samenstelling wat betreft leeftijd, geslacht, karakter, expertise en regionale, landelijke en internationale netwerken. De volgende aandachtsgebieden zijn in de raad van toezicht vertegenwoordigd: bestuur, financiën, Friese samenleving, ondernemerschap, rechten, onderwijs, oude kunst, Tweede Wereldoorlog en hedendaagse kunst. Tevens neemt een aspirant-toezichthouder deel aan de vergaderingen, zodat het Fries Museum ook zorgt voor goede toezichthouders voor de toekomst. De termijnen van elke toezichthouder worden vermeld in de jaarrekening. Conform de statuten worden nieuwe toezichthouders vóór hun benoeming ter goedkeuring aan de Gedeputeerde Staten voorgesteld, met de mogelijkheid ze te spreken.
De toezichthouders houden gepaste afstand tot de operatie, maar zijn wel stuk voor stuk erg betrokken bij de gang van zaken in het museum. Deze gedegen werking wordt in de periode 2017-2020 voortgezet.
De raad van toezicht benoemt, beoordeelt en ontslaat de directie, toetst het algemene beleid en de strategie, volgt de uitvoering daarvan en keurt de door externe accountants beoordeelde jaarrekeningen en begrotingen goed, evenals bijzondere investeringen en leningen.

bestuur
Het bestuur bestaat uit één persoon, de directeur.
De directie is verantwoordelijk voor het bestuur en de begeleiding van de organisatie, het voorbereiden, vaststellen en uitvoeren van het strategisch beleid en de realisatie van de geformuleerde doelstellingen.
De directie werkt nauw samen met het managementteam.

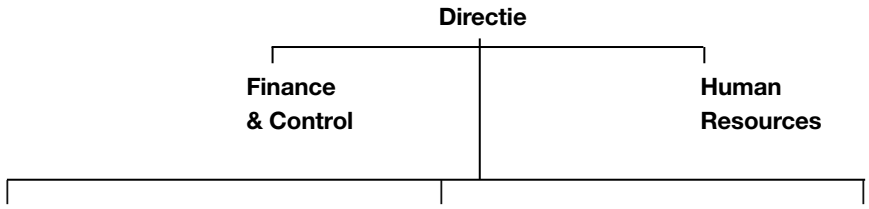
wet normering topinkomens
Alle toezichthouders oefenen hun functie onbezoldigd uit. De vergoeding van de bestuurder gebeurt conform de Wet Normering Topinkomens. Deze vergoeding wordt opgenomen in de jaarrekening en gecontroleerd door de accountants.

organogram

management team
De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van een compact en slagvaardig managementteam (MT). Het MT bestaat uit de directeur en de drie afdelingshoofden Publiek & Presentaties, Collecties en Facilitaire Zaken. Zij worden bijgestaan door de managementassistent en geadviseerd door de hoofden van de stafafdelingen Finance & Control en Human Resources. Er zijn een meerjarige beleidscyclus met aandacht voor voortdurende verbetering volgens het principe Plan-Do-Check-Act en jaarlijkse planning- & controlecycli voor Finance & Control en Human Resources.
Het MT stimuleert verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie. Aandacht gaat naar de ontwikkeling van de nodige competenties en het gedrag bij alle medewerkers om dit te bereiken.
Op die manier worden medewerkers sensitief voor externe ontwikkelingen, oplossingsgericht, proactief, zelfredzaam en initiatiefrijk. Dit gevoel voor verantwoordelijkheid komt ook de sfeer in de organisatie ten goede, die door de reorganisatie in 2014 was beïnvloed.

betrokken medewerkers en vrijwilligers
Sinds 27 juni 2013 hebben het Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof gezamenlijk een ondernemingsraad, bestaande uit vijf leden. Eén lid van de ondernemingsraad is het aanspreekpunt voor de vrijwilligers in de organisatie. De directie en de ondernemingsraad hebben minimaal viermaal per jaar overleg met elkaar, waarbij twee keer ook een lid van de raad van toezicht aanwezig is.
Viermaal per jaar vindt een algemene personeelsbijeenkomst plaats en daarnaast wordt er tweemaal per jaar een bijeenkomst georganiseerd voor alle vrijwilligers van beide musea.

De organisatie van het Fries Museum is sinds de Kwaliteitsslag van 2014 als volgt ingedeeld:



Afdeling **Publiek & Presentaties**	Afdeling **Collecties**	Afdeling **Facilitaire Zaken**
Tentoonstellingen	Conservatoren	Huisvesting
Onderwijs	Behoud, beheer &	& tentoonstellingsbouw
Activiteiten	kennismanagement	Beveiliging
Marketing		Officemanagement
& Communicatie		Receptie, horeca & winkels
		Evenementen
		ICT (Tresoar)

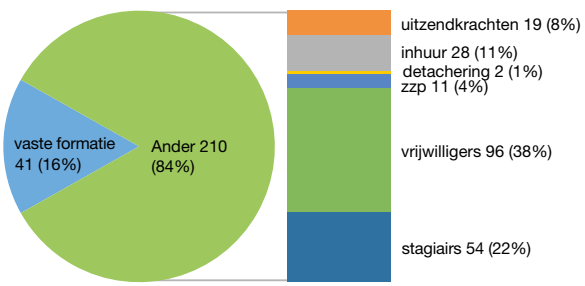
human resource management

De samenstelling van het Fries Museum als organisatie toont het belang van menselijk kapitaal. Het museum was in 2015 voor 251 mensen niet alleen werkgever maar ook bron van samenwerking, saamhorigheid en zingeving. De organisatie als geheel, inclusief alle medewerkers die uitsluitend voor Keramiekmuseum Princessehof werkzaam zijn, omvatte in 2015 333 mensen. Het HR-team bestaat uit twee medewerkers, die samen 0,94 FTE en vrijwilligers en stagiairs beschikbaar hebben om de administratie van alle 251 mensen in het Fries Museum te beheren.

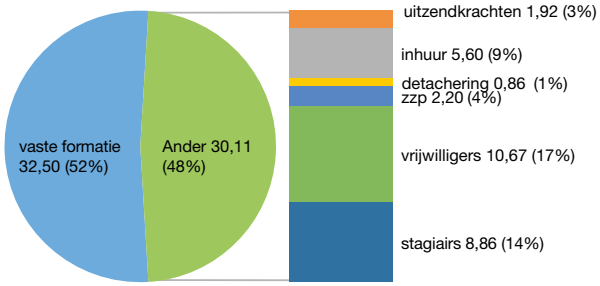
Het verzuim in de organisatie is 1%, wat erg laag is. Uit het Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO) van 2015 bleek een hoge mate van motivering bij alle medewerkers van de organisatie. Door deze hoge motivering kan met een relatief kleine groep medewerkers veel werk worden verzet om de ambities te verwezenlijken. Een te hoge werkdruk is daarbij een risico dat voortdurende aandacht vraagt. Zowel in de routinetaken als in de projecten worden daarom strenge keuzes gemaakt.

De evolutie van de vaste formatie in de periode 2010-2016 toont vooral dat de afdelingen Publiek & Presentaties en Collecties, verantwoordelijk voor de kerntaken van het museum, tot 2016 steeds minder capaciteit hadden. In 2016 heeft het managementteam de effectiviteit van de middelen beoordeeld en besloten werkingsmiddelen in te ruilen voor effectieve capaciteit. Facilitaire Zaken is zonder noemenswaardige stijging in omvang sinds 2014 medeverantwoordelijk voor het eigen gebouw, voor de verdubbelde bezoekersstromen en voor meer omzet in de museumwinkel. In 2014 is de functie van zakelijk directeur vervangen door die van fondsenwerver, met een belangrijkere rol voor de overige MT-leden. In de periode 2017-2020 wordt deze efficiënte en effectieve inzet van het personeel voortgezet.

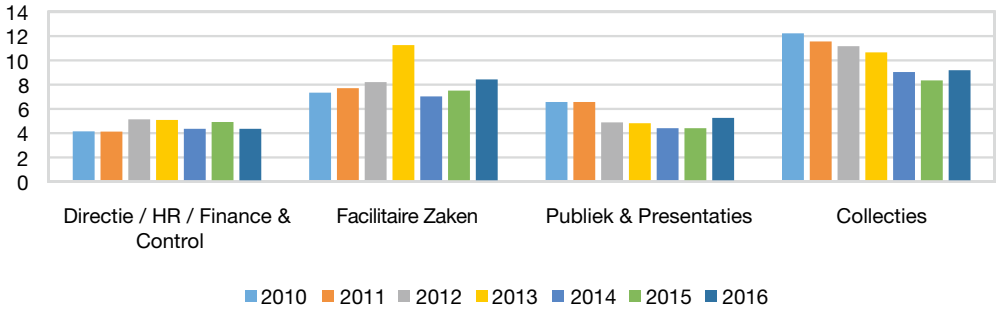
aantal medewerkers (2015)



medewerkers in FTE (2015)



FTE vaste formatie per afdeling 2010-2016



Het Fries Museum volgt sinds zijn verzelfstandiging de cao Rijksmusea. Hoewel het Fries Museum vertegenwoordigd is aan de kant van de werkgevers, is het museum niet gemachtigd om zijn personeel minder te betalen dan de cao voorschrijft. Daarom houdt het Fries Museum rekening met een gemiddelde jaarlijkse loonstijging van 1%. Bij ongewijzigde provinciale bijdrage wordt die loonstijging gefinancierd uit de daardoor dalende materiële begroting.

vrijwilligers

Het Fries Museum heeft grosso modo twee soorten vrijwilligers. De grootste groep zijn vrijwilligers die in hun vrije tijd (vaak ontstaan door pensionering of werkuitval) graag een zinvolle bijdrage leveren en via het museum sociale contacten hebben. Daarnaast is er een aantal pas afgestudeerde jongeren die via vrijwilligerswerk waardevolle ervaring willen opdoen voordat ze een betaalde baan krijgen.
In totaal hebben 96 vrijwilligers een cruciale plaats in de organisatie. Voor het publiek zijn ze zichtbaar als gastvrouwen en -heren bij de ontvangstbalie en als medewerkers van de museumwinkel. Zo zorgen ze voor een persoonlijke benadering van de bezoekers vanaf het moment dat die het gebouw betreden. Maar ook achter de schermen verrichten ze in alle afdelingen van het museum waardevolle werkzaamheden. Alle vrijwilligers krijgen gerichte instructies en opleidingen om optimaal te kunnen functioneren en voldoening te krijgen uit hun inzet.
Het museum zou nog veel meer vrijwilligers een waardevolle en sociale tijdsbesteding en ervaring kunnen bieden. Vanuit het museum is er immers behoefte aan meer vrijwilligers, bijvoorbeeld voor ondersteunende taken in het beheer van de collectie in het Kolleksjesintrum Fryslân. Uitbreiding van het aantal vrijwilligers is echter enkel mogelijk als er in de organisatie plaats komt voor extra coördinatie van vrijwilligers. Structurele capaciteit voor die coördinatie is er de eerste vier jaar naar verwachting niet. Daarom zoekt het museum naar projecten en maatschappelijke partners om die grotere bijdrage aan de *age friendly city* te kunnen leveren.

externe diensten

Het Fries Museum huurt diensten in waarin andere organisaties beter en efficiënter zijn, zoals ICT door Tresoar, onderhoud aan gebouw en installaties, en schoonmaak door gespecialiseerde firma's. Voortschrijdend inzicht heeft wel uitgewezen dat structureel benodigde capaciteit goedkoper in de eigen organisatie kan worden opgenomen. Daarom zal de structurele bezetting van de beveiliging voortaan met eigen medewerker worden uitgevoerd. Incidentele vervanging tijdens verzuim of vakantie en uitbreiding voor evenementen worden ingehuurd.

maatschappelijk verantwoord ondernemen

In toenemende mate wordt het museum benaderd over werkervaringsplaatsen, re-integratietrajecten en vrijwilligerswerk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit zijn verantwoordelijkheid naar de samenleving en in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen wil het Fries Museum voldoen aan deze vraag, door het creëren van werkplekken waarin werkervaring opgedaan kan worden en waarin structuur en een veilige werkomgeving worden geboden. Voorwaarden zijn zinvol werk voor zowel de medewerker als de organisatie en een goede begeleiding binnen de betreffende afdeling in het museum en vanuit de plaatsende organisatie. In de afgelopen jaren is gebleken dat wij op deze wijze, op beperkte schaal, een belangrijke rol voor mensen en de samenleving kunnen vervullen. Jaarlijks biedt het Fries Museum plaats aan 54 stagiairs, relatief veel ten opzichte van de 41 vaste medewerkers. Op deze stageplekken krijgen heel wat jonge mensen tijdens hun opleiding waardevolle praktijkervaring, waarmee ze beter zijn voorbereid op de arbeidsmarkt als zij hun studies afronden. Voor bepaalde stageplaatsen, waarin hoogkwalitatief werk

moet worden verricht, is het museum zeer kieskeurig in wie het als stagiair aanvaard. Het Fries Museum zet deze maatschappelijke rol voort.

kwaliteitszorg

Wat betreft kwaliteit in de organisatie ligt de lat hoog. De kwaliteitsslag die in 2013 heeft plaatsgevonden met extra middelen van de Provinsje Fryslân, wordt met eigen middelen voortgezet. Kennis, kwaliteit en vastgestelde werkprocessen zijn uitgangspunten in de organisatie. Uitstekend en eenvormig projectmatig werken is cruciaal voor een efficiënte uitvoering van alle acties. Daarom hanteert de organisatie een hoogstaande werkwijze met interne projectleiders. Meer medewerkers in de organisatie zullen opgeleid worden om die operationele leidersrol te kunnen vervullen. Het museum gaat ook in gesprek met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden over de gezamenlijke opleiding van de culturele projectleiders van de toekomst.
In het jaar 2013 is een integraal ERP-systeem ingevoerd ter ondersteuning van de operationele werkwijze in de organisatie, de planning- en controlecyclus en de managementinformatie. Door het ERP-systeem kunnen medewerkers vanaf iedere (flexibele) werkplek veilig bij de benodigde bedrijfsinformatie. Dit systeem wordt steeds verder ontwikkeld met digitaal documentmanagement, accordering en archivering. Met het systeem in de cloud ontlast het de ICT-beheerders (van Tresoar) en is informatie op een gecontroleerde wijze op verschillende plekken beschikbaar.

bedrijfslocaties en gebouwbeheer

De bedrijfslocaties van het Fries Museum zijn:

- Het nieuwe Fries Museum aan het Wilhelminaplein, in eigendom van de stichting Fries Museum. Dit gebouw bevat alle publieksfaciliteiten van het museum en de kantoren van de organisatie;
- De gedeelde ruimte voor de collectie in het Kolleksjesintrum Fryslân. Naast gebruiker is het Fries Museum in opdracht van de Stichting KSF ook beheerder van het gebouw en leverancier van eigen diensten (beveiliging) en externe diensten (schoonmaak, kantoorbenodigdheden);

- Werkruimte voor de interne tentoonstellingsbouwers wordt gehuurd in de Blokhuispoort (aangevuld met capaciteit die voordelig wordt ingehuurd bij Caparis);
- Noch in het nieuwe Fries Museum, noch in het KSF, noch in de Blokhuispoort is er opslagruimte voor duurzaam tentoonstellingsmateriaal. Op dit moment huurt het Fries Museum tijdelijk externe opslagruimte. In deze beleidsperiode wordt dit structureel opgelost;
- 40% van het volume van de collectie (waarvan de helft te ontzamelen) bevindt zich in een extern depot. De oorspronkelijke inschatting dat einde 2015 afscheid kon worden genomen van deze ruimte, bleek geenszins realistisch. Daarom heeft de waardering van de hier aanwezige collectie prioriteit in het provincie-brede waarderingsproject *Fan de souder*. Niet-uitvoering van de waardering en ontzameling (buiten de productbegroting te financieren) betekent voor het Fries Museum een blijvende hoge huurlast.

Het nieuwe Fries Museum herbergt naast het Fries Museum ook Slieker Film en Café Thús. Met die twee partners maakt het Fries Museum de plek in Leeuwarden tot een culturele hotspot. Plannen om de uitstraling verder te vergroten zijn afhankelijk van investeringsmogelijkheden, bepaald door het succes van jaren 2016-2018 (zie investeringsbeleid).
Het onderhoud van het nieuwe Fries Museum heeft de organisatie in het voorjaar van 2015 meerjarig uitbesteed aan twee externe partijen voor onderhoud aan respectievelijk het gebouw en de installaties.
Alle kosten met betrekking tot de faciliteiten, beveiliging en schoonmaak worden strikt opgevolgd door middel van een digitale managementrapportage. Maandelijks wordt de facilitaire rapportage besproken in het MT.
In de nieuwe situatie waarin het Fries Museum zelf eigenaar is van het gebouw, heeft de organisatie deskundigheid en ervaring opgebouwd in het beheer van culturele infrastructuur. Die knowhow wordt extern toegepast voor de beheer van het KSF. Andere mogelijkheden in de toekomst worden onderzocht (zie Ondernemerschap: inkomsten diensten aan derden).
In 2016 heeft het Fries Museum door finetuning van de Warmte-Koude Opslaginstallatie van het nieuwe gebouw het gasverbruik 77% teruggebracht. Het Fries Museum onderzoekt nu in samenwerking met Ekwadraat en met bedrijven in de buurt of het in de toekomst volledig gasloos zou kunnen functioneren. Dit levert niet zozeer een grote besparing op, als wel een maatschappelijk zichtbaar voorbeeld voor de toekomst.

De ICT-faciliteiten van het Fries Museum worden via een Service Level Agreement beheerd door Tresoar. De volgende jaren worden die faciliteiten verder ontwikkeld. Als eerste volgt een beter en makkelijker toegankelijk draadloos netwerk voor publiek en personeel.

bedrijfsvoering

risicomanagement

Najaar 2015 is het Fries Museum gestart met de ontwikkeling van risicomanagement. Als eerste werden een financiële risicoanalyse en een fraudeanalyse opgesteld. Daaruit vloeiden keuzes voor het investeringsbeleid en een gedragscode voor interne en externe medewerkers voort. Onder andere door een strikte functiescheiding tussen betalingen en controle is het frauderisico beperkt.
In de procedures van verschillende routinetaken en in de projectmatige aanpak van bijvoorbeeld tentoonstellingen is er structureel aandacht voor risicomanagement. Het managementteam besteedt ook tweewekelijks aandacht aan het risicomanagement in lopende projecten. Voorjaar 2017 wordt dit uitgebreid tot een volwaardig integraal risicomanagement, waarin bijvoorbeeld risico's op het vlak van inhoudelijke kennis door het krimpende kennisteam en collectierisico's verder worden onderzocht en er, indien nodig, beleid of procedures worden ontwikkeld of acties worden ondernomen.

liquiditeit en solvabiliteit

Uit de genoemde financiële risicoanalyse concludeerde het museum dat er voldoende liquide reserve is om de diverse risico's te dekken, zoals risico's met betrekking tot het gebouw, tegenvallende inkomsten of onverwacht verzuim. Ook de solvabiliteit van de organisatie is hoog. Voor groot onderhoud aan het gebouw is een bestemmingsreserve aangelegd. De stichting is niet in staat risico's met betrekking tot een gedeeltelijke of volledige vernietiging van het nieuwe Fries Museum te dekken.
Het deel van de financiële reserve dat niet nodig was om de genoemde risico's te dekken, is voor het grootste deel (meer dan 700 000 euro) gebruikt om de verhuizing van de collectie naar het Kolleksjesintrum Fryslân te betalen. De resultaten van 2016 tot en met 2018 bepalen de investeringsruimte in de collectietaak, grote tentoonstellingen vanaf 2019, de zakelijke markt en inkomsten fondsen en sponsoring (zie Ondernemersdagen) en de uitstraling van het nieuwe Fries Museum als culturele hotspot (zie Bedrijfslocaties).

kostenbewustzijn

Kostenbewustzijn is breed in de organisatie doorgedrongen. Zowel in routinetaken als in projecten wordt verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Daardoor ontstaat een grote individuele betrokkenheid bij de uitvoering, ook wat betreft de bewaking van de kosten. Alle budgethouders hebben met regelmaat contact met de afdeling Finance & Control over de stand van zaken. De afdeling Finance & Control zelf heeft een strakke planning- en controlecyclus, onder andere om de kosten in de gehele organisatie te beheersen.

kostenbeheersing

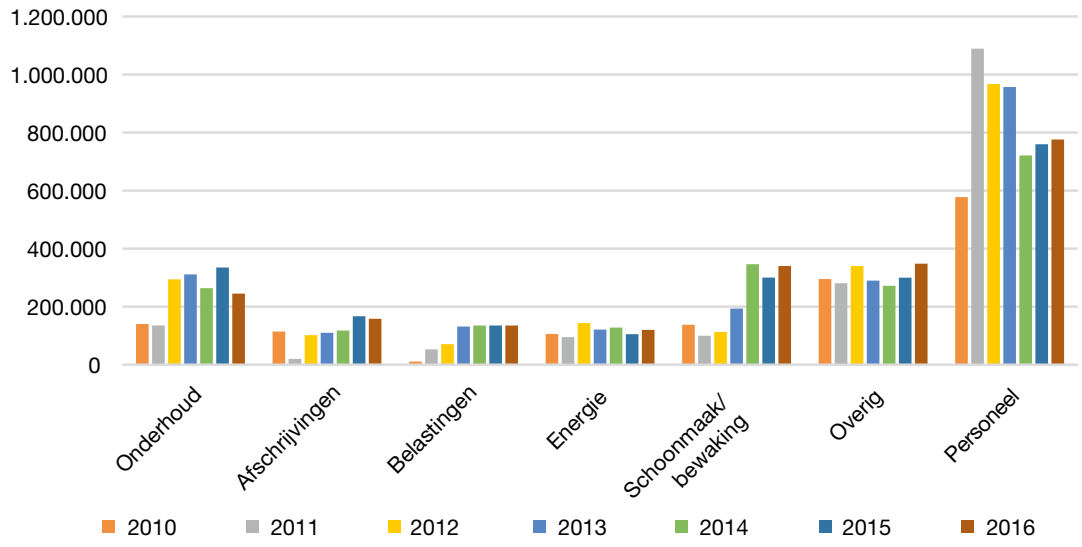
Het Fries Museum kiest er uitdrukkelijk voor om te allen tijde zijn gezonde financiële reserve te behouden door jaarlijks te sturen op een positief exploitatieresultaat. De belangrijkste maatregel om dit te bereiken is voorzichtig begroten. Daardoor is het museum steeds in staat zelfs tegenvallende resultaten in de normale exploitatie op te vangen. Als dat alsnog nodig zou blijken, maken maandelijkse managementrapportages het mogelijk om kort op de bal bij te sturen in de lopende exploitatiebudgetten. Ook de projectmatige, dat wil zeggen gefaseerde, aanpak van tentoonstellingen maakt het mogelijk om de kosten voor deze steeds verschillende projecten te beheersen.

Het eigendom van het gebouw heeft verstrekkende gevolgen voor de werking van de stichting Fries Museum. Een veel groter deel van de middelen dan vóór 2013 moet worden besteed aan het onderhoud en de ontwikkeling van het gebouw. Daardoor is de bedrijfstaak sinds 2013 ruimer dan voorheen. De extra kosten, die het Fries Museum vóór 2013 niet hoefde te dragen, zijn:

- Afschrijvingen op gebouwinstallaties;
- Onderhoudscontracten voor gebouw en installaties;
- Beide ook voor meer en betere installaties, zoals de klimaatinstallatie, de alarminstallatie en de verlichting;
- Toename van de onroerendezaakbelasting (OZB) met meer dan 100 000 euro.

Deze verantwoordelijkheid heeft ook gevolgen voor de financiële reserves van het Fries Museum, die fundamenteel groter moeten zijn om de bijhorende risico's en investeringen te kunnen dekken (zie Liquiditeit en solvabiliteit).
Daarnaast zijn de beheerskosten gestegen omdat het aantal bezoekers meer dan verdubbeld is. Ook vinden er veel meer activiteiten in het gebouw plaats, zoals zakelijke verhuur, en zijn openingstijden mede daardoor ruimer. Dit vraagt om extra schoonmaak en beveiliging. Desondanks zijn energielasten gelijk gebleven en de basisuitgaven voor personeel sinds 2014 fors lager. De lichte stijging in personeel is een luxeprobleem: meer bezoekers en activiteiten vragen om meer inzet van eigen mensen. Deze extra kosten worden, ook in de periode 2017-2020, gedekt door extra inkomsten.
Bij de publiekstaak zijn er in de periode 2010-2016 zeer grote verschuivingen, van inhoudelijk eigen personeel (conservatoren) naar materieel budget om tentoonstellingen te realiseren. Het aantal conserva-

ontwikkeling kosten bedrijfstaak 2010-2016



toren zal in de periode 2017-2020 niet stijgen, maar er wordt wel meer werk gemaakt van de borging van kennis die door gastcuratoren wordt binnengebracht. De budgetten van de afdelingen educatie en marketing zijn sinds de opening van het nieuwe Fries Museum hoger dan voorheen, maar staan onder druk doordat de provinciale bijdrage regelmatig niet wordt aangepast aan loon- en prijsontwikkeling (zie Provinciale bijdrage). Zonder wijziging in het provinciale beleid wordt die druk in de periode 2017-2020 alleen maar groter. De maatschappelijke functie van scholeneducatie zal of wijzigingen in het prijsbeleid vragen, of andere vormen van financiering (zie Ondernemerschap: inkomsten onderwijs).
Het budget voor de collectietaak bleef in de periode 2010-2016 nagenoeg gelijk. Omdat sinds 2015 een deel van de capaciteit van de conservatoren – terecht – naar deze taak wordt toegerekend, betekent dit dat er minder structurele middelen zijn voor Behoud, Beheer & Kennismanagement, zowel wat betreft personeel als materieel budget. Vanuit de productbegroting is daardoor nauwelijks ontwikkeling mogelijk. Daarom wordt gewerkt met tijdelijke projecten met extra financiering om kerntaken zoals collectieregistratie, waardering en ontzameling te kunnen uitvoeren.

investeringsbeleid

Het Fries Museum heeft een weloverwogen beleid wat betreft de materiële investeringen, dat rekening houdt met de benodigde faciliteiten en met de beschikbare liquiditeit. In overleg met de accountants is gekozen voor slechts twee afschrijvingstermijnen (vijf en tien jaar). Wat betreft het gebouw worden bepaalde installaties afgeschreven, maar het gebouw zelf en enkele zeer grote installaties niet. Anders zou de begroting van het Fries Museum enkel bestaan uit afschrijvingen.

Dit investeringsbeleid wordt in 2017-2020 voortgezet. Vanaf 2017-2018 start de vervangingstermijn voor de aankopen uit 2012-2013 met een afschrijvingstermijn van vijf jaar. Daarvoor is voldoende liquide reserve aanwezig. Als de staat van de goederen het toelaat, wordt vervanging uitgesteld. Door het overzicht dat de organisatie heeft, zullen er zich wat betreft investeringen geen verrassingen voordoen.

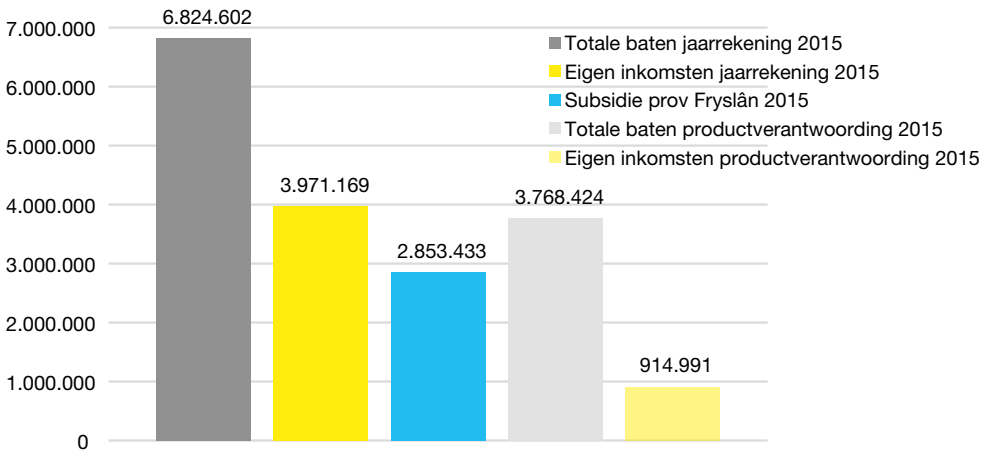
inkoopbeleid

In 2015 heeft het Fries Museum een welomschreven inkoopbeleid, waardoor randvoorwaarden helder zijn en inkoop in een vroeg stadium volgens de passende procedure kan worden opgezet. Basiscriterium is de economisch meest interessante aanbieding. Zakelijke vrienden van het museum worden steeds meegenomen in het selectietraject van de leveranciers. In de toekomst wordt het inkoopproces ondergebracht in het digitale ERP-systeem, zodat eigenaarschap en beheer van de inkoopcontracten nog beter kan worden gewaarborgd.

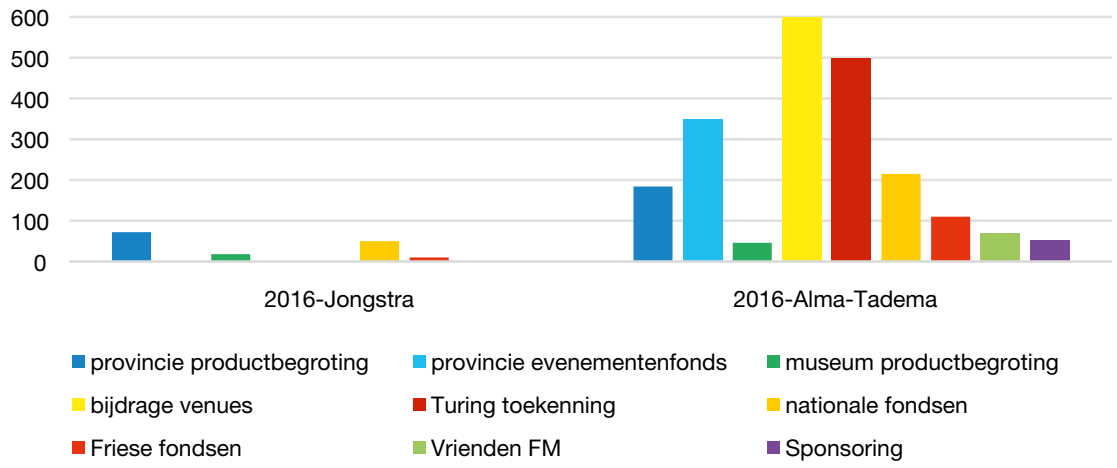
communicatie aan stakeholders

Het Fries Museum zal steeds helder communiceren over zijn prestatieafspraken en wat het bereikt.
Een belangrijk element in die communicatie zijn de realisaties op het vlak van de publieks- en de collectietaak, maar ook de volledige en correcte realisaties op het vlak van ondernemerschap.
Daarom streeft het Fries Museum naar het gebruik van de door accountants gecontroleerde jaarrekening (twee kolommen links) als verantwoording van de provinciale subsidie (kolom in het midden) in plaats van de onvolledige en oncontroleerbare productverantwoording (twee kolommen rechts). Op die manier verdwijnt de afstand tussen de realiteit en de kunstmatige en beperkte productverantwoording.

2015: totale baten t.o.v. totale eigen inkomsten

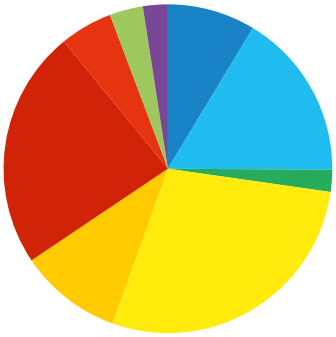


dekking tentoonstellingsprojecten Claudy Jongstra vs Alma-Tadema (2016, x 1.000 euro)



2016 Claudy Jongstra

2016 Alma-Tadema



ondernemerschap

Het Fries Museum werkt op drie gebieden samen met organisaties en bedrijven in de samenleving. Ten eerste werkt het samen voor de ontwikkeling van zijn publieksproducten. Ten tweede werkt het samen voor de vergroting van het publieksbereik. Ten derde werkt het samen voor het genereren van inkomsten. Vaak versterken de drie gebieden elkaar.
Behalve aankopen binnen de collectietaak bevinden de meeste mogelijkheden tot ondernemerschap zich in de publiekstaak van het museum (in 2016 voor 7% gefinancierd uit de provinciale bijdrage).
In 2015-2016 toonde het Fries Museum drie bijzondere vormen van ondernemerschap: de financiering van zijn duurste aankoop ooit, de financiering van zijn grootste verhuizing ooit en de financiering van zijn duurste tentoonstelling ooit.
Alma-Tadema's *Entrance to the Theatre*, in 2015 aangekocht voor 1 585 839 euro, werd volledig met eigen middelen en zonder provinciale steun gefinancierd. Ook de 700 000 euro die nodig waren voor de verhuizing van de collectie naar het KSF heeft het Fries Museum volledig zelf gefinancierd. Door beleidskeuzes uit het verleden zijn er geen middelen gereserveerd voor de verhuizing van 40% van de collectie uit het externe depot (de helft naar het KSF, de andere helft ontzameld). Deze kosten worden indien mogelijk projectmatig gedragen. Zo niet, blijft de collectie waar ze nu is.
Met *Alma-Tadema* als eerste grote tentoonstelling in 2016-2017 zal de publiekstaak nog meer met andere middelen worden gefinancierd. Van belang is wel dat er in verhouding meer externe middelen te genereren zijn naarmate er meer (provinciaal) startkapitaal is. Dat blijkt uit de vergelijking tussen de tentoonstellingen *Claudy Jongstra* en *Alma-Tadema* (2016-2017). Zelfs zonder die eenmalige 500 000 euro van de Turing-toekenning genereert de 350 000 euro extra uit het provinciale Evenementenfonds voor *Alma-Tadema* in verhouding tweemaal meer externe middelen: met 72 000 euro provinciale middelen haalt het Fries Museum 78 000 euro op (verhouding ongeveer 50/50), met 534 000 euro maar liefst

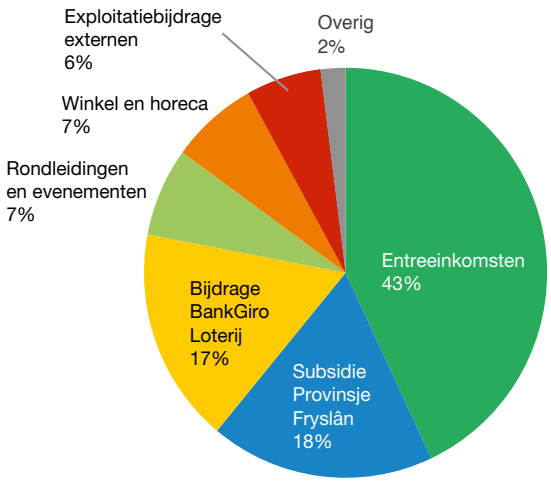
1 093 000 euro (verhouding 33/67), en voor *Alma-Tadema* eenmalig zelfs 1 593 000 euro (25/75).
Tot en met 2018 investeert de Provinsje Fryslân via het Evenementenfonds in de drie grote tentoonstellingen die het Fries Museum voor CH2018 maakt. In 2017 moet het Fries Museum een beslissing nemen over de omvang van de tentoonstelling *Friesland & de Vikingen* voor 2019, die het maakt met voorwerpen uit het British Museum en verschillende Scandinavische musea. Omwille van de inhoudelijke complexiteit moet dan ook een beslissing vallen over de tentoonstelling voor 2020. De Alma-Tadema-tentoonstelling kan pas begin 2018 worden afgerekend, als alle werken na Wenen en Londen weer thuis zijn. Rekening houdend met de voorbereidingstijd voor grote tentoonstellingen, is de mogelijke opbrengst wel inzetbaar voor 2021, maar niet voor 2019 of 2020. Daarom gaat het Fries Museum op zoek naar nog tweemaal 350 000 euro startkapitaal.

publieksinkomsten

entree inkomsten

Het Fries Museum heeft een doordacht prijsbeleid als onderdeel van de marketingmix (zie Publiekstaak: marketing). Entree-inkomsten zijn goed voor de dekking van 43% van de publiekstaak en zijn daarmee de belangrijkste eigen inkomstenbron.
Het Fries Museum zet voor 2017-2018 in op de verhoging van de entree-inkomsten door het aantrekken van meer bezoekers en door een toeslag te rekenen voor grote tentoonstellingen. Entree-inkomsten voor 2019-2020 worden zoals steeds voorzichtig begroot.

financiering publiekstaak (2016)



inkomsten onderwijs

Inkomsten uit onderwijsprogramma's zijn bedoeld als bijdrage in de kosten, niet als kostendekkend of winstgevend. De KEK-middelen (*KultuerEdukaasje mei Kwaliteit*) zijn niet voldoende om alle scholieren op een betaalbare manier naar het Fries Museum te laten komen. Daarom gaat het Fries Museum op zoek naar zakelijke vrienden en andere bedrijven die specifiek het bezoek van één of meerdere scholen financieel ondersteunen. Dit creëert ook extra maatschappelijk draagvlak voor de culturele vorming van leerlingen en cultuurbeleving op school: de *mienskip* helpt de *mienskip*.
Uit onderzoek blijkt dat bedrijven vooral in maatschappelijke taken willen investeren als de overheid het goede voorbeeld geeft. Een terugtrekkende overheid heeft omgekeerd een dubbel negatief effect omdat ook andere partijen minder bijdragen. De bijdrage van de overheid aan de publiekstaak is dus dubbel belangrijk: zowel voor de maatschappelijke rol van cultuur en educatie als voor de stimulering van externe bijdragen (zie Provinciale bijdrage).

inkomsten publieksactiviteiten

Publieksevenementen en –activiteiten hebben vooral als doel meer publiek te bereiken en zijn ook een vorm van publieksservice: er is altijd wat te doen in het museum. Ook zij zijn niet kostendekkend of winstgevend. De inkomsten worden dus volledig gebruikt om de activiteiten te financieren.

inkomsten horeca

De horeca in het nieuwe Fries Museum is voor een periode van tien jaar (tot 2022) verpacht aan Vermaat, onder de lokale naam Café Thús, op basis van een basishuur en een omzetgerelateerde huurcomponent. Op doorgefactureerde *banqueting*-omzet rekent het museum een managementfee.
Hoewel de inkomsten positief bijdragen aan de eigen inkomsten van het museum, staat vooral de service aan het publiek, de bijdrage aan de gastbeleving en de overkoepelende sfeer van het nieuwe Fries Museum centraal. Samen met Slieker Film en Vermaat ontwikkelt het Fries Museum de uitstraling van de culturele hotspot, ook buiten de openingsuren van het museum.
Met extra investeringen in de marketing van arrangementen (zie onder) verwacht het museum ook meer omzet voor Café Thús en *banqueting* te realiseren.

inkomsten winkel

Het Fries Museum exploiteert de winkel in het nieuwe Fries Museum zelf. De winkel genereert inkomsten uit twee types klanten: enerzijds de bezoekers van het museum die vaak eenmalig de winkel binnenlopen en anderzijds lokale klanten. Voor de museumbezoekers draagt de winkel bij aan de merkbeleving van het Fries Museum. Aankopen in de winkel maken het mogelijk om de herinnering aan het museum mee naar huis te nemen en te delen. De betekenis van de winkel voor de lokale klanten is in de praktijk nog beperkt.

De volgende jaren investeert het Fries Museum op twee manieren in zijn winkel. Voor de bezoekers komt er bij grote tentoonstellingen een pop-upstore op de mezzanine, gevuld met merchandising van de tentoonstelling. Op die manier lopen bezoekers door de shop bij het verlaten van de tentoonstelling. Na de tentoonstelling over Alma-Tadema volgt begin 2017 een evaluatie als basis voor verdere ontwikkeling met betrekking tot Mata Hari in najaar 2017 (zie Inkomsten licenties) en Escher in 2018 (in samenwerking met de Escher Foundation). Voor de lokale klanten investeert het museum in de winkel op de begane grond, zodat die een originele cadeauwinkel wordt voor Friese relatiegeschenken, ontwikkeld in samenwerking met Friese makers. De uitwerking wordt voorafgegaan door gespecialiseerd marktonderzoek en advies.

zaalverhuur

Het nieuwe Fries Museum bevat verschillende ruimtes die kunnen worden verhuurd: de tentoonstellingsruimte op de derde verdieping, Panoramazaal, Auditorium, Atelier, filmzalen, hal. Vanuit de positieve ervaring van de huidige beperkte passieve dienstverlening voor zakelijke en privé-arrangementen investeert het museum in de actieve benadering van de zakelijke markt. In combinatie met het complementaire aanbod aan zakelijke vrienden, concentreert het museum zich in deze volgende fase op het B2B-marktsegment. Het museum investeert hiervoor in planvorming en extra capaciteit in de werving en de uitvoering. Op die manier kunnen meer bedrijven worden bediend. Deze commerciële inzet van de ruimtes wordt afgestemd op de inhoudelijke invulling met tentoonstellingen en publieksactiviteiten.

inkomsten fondsen en sponsoring

Het Fries Museum is in 2014 begonnen met professionele fondswerving middels het aantrekken van een specifieke medewerker. De medewerker volgt de nationaal toonaangevende opleiding Wijzer Werven, die in 2017 wordt voortgezet. Samen met de nieuwe directie is in 2016 een wervingsplan opgesteld.

corporate sponsoring

Het Fries Museum heeft op dit moment slechts één hoofdsponsor, dat wil zeggen een bedrijf dat meerjarig het museum ondersteunt: de BankGiro Loterij. De band met de BGL wordt goed onderhouden. Hoewel de verwachting is dat het Fries Museum vaste beneficiënt blijft, zet onder meer de veranderende kansspelwetgeving de steun van de BGL voor culturele instellingen wel onder druk. Verder voert het museum met enkele andere bedrijven gesprekken over meerjarige samenwerking en verwacht het na 2018 bedrijven te kunnen benaderen die in de periode 2016-2018 een bijdrage aan CH2018 leveren. Doelstelling van de gesprekken is te komen tot meerjarige partnerships, die netto kunnen helpen om de grote tentoonstellingen te financieren.

zakelijke en particuliere vrienden

Bedrijven steunen het museum vanuit hun trots voor Friesland, hun zakelijke relaties met het Fries Museum, de mogelijkheid de faciliteiten van het museum te huren voor een gereduceerd tarief of een combinatie van deze redenen. De volgende jaren bouwt het museum verder aan zijn zakelijk netwerk, met het doel daardoor meer zakelijke vriendschappen te kunnen sluiten. Het museum investeert extra uren in de sponsorwerver voor de werving van deze zakelijke vrienden.
Privépersonen zoals vrienden van het museum helpen het museum om een draagvlak te ontwikkelen in de hele provincie en daarbuiten. Door de waardevolle combinatie van uitnodigingen op openingen en gratis toegang levert dat financieel netto weinig op. Daarom zal het museum de volgende jaren starten met het diversifiëren van verschillende type gevers. Sommigen kunnen immers guller zijn dan de huidige standaard vriendschapsbijdrage, en het museum kan die gulheid ook gepast waarderen.
Het Fries Museum beheert de gigantische collectie van het Fries Genootschap, die het kan gebruiken voor onderzoek en presentaties. Het beheer van de collectie wordt gefinancierd door de Provinsje Frys-

Aegon huurt het Fries Museum af voor zijn personeelsfeest.

lân. Het KFG financiert zelf twee periodieke publicaties (zie Publiekstaak). Leden van het KFG kunnen het Fries Museum gratis bezoeken. Het museum is met het KFG in gesprek over een andere regeling, waarbij toegang met een extra aanbod het gratis bezoek vervangt. Het museum werkt ook samen met het KFG aan betere vermogensopbrengsten (zie Ondernemerschap: vermogensopbrengsten).

stichting verzetsmuseum fryslân

Het Fries Museum beheert de collectie van deze afzonderlijke stichting en zet deze in voor de semipermanente presentatie Fries Verzetsmuseum op de tweede etage. Voorwerpen uit de collectie maken tevens regelmatig deel uit van exposities, zoals *Ferhaal fan Fryslân*.
Vrienden van het Fries Verzetsmuseum worden uitgenodigd voor openingen en activiteiten, en kunnen het museum jaarlijks één maal gratis bezoeken. Opbrengsten uit de donaties van de Vrienden Fries Verzetsmuseum komen ten goede aan activiteiten in het museum op het gebied van de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog.

projectgebonden fondseninkomsten

In verhouding tot de inspanning zijn fondseninkomsten de meest efficiënte bron van externe financiering. Fondsen, in tegenstelling tot sponsors, moeten immers hun geld kwijt. Het Fries Museum realiseert 70% van de aangevraagde middelen, een zeer hoge effectiviteit. Wel worden culturele fondsen krapper, ligt de lat voor aanvragen steeds hoger en is er steeds meer concurrentie. Daarom gaat het Fries Museum op basis van de inhoud van zijn projecten op zoek naar fondsen buiten het culturele veld. Om de kwaliteit van de aanvragen nog verder te verbeteren, wordt de fondsenwerver nog eerder in het project betrokken, zodat inhoud en financieringsmogelijkheden hand in hand worden ontwikkeld.
Friesland is gezegend met een grote hoeveelheid fondsen die culturele activiteiten steunen. Het museum zal volop investeren in up-to-date kennis van de financieringsmogelijkheden en in goede relaties met de fondsenbesturen, om samen de doelstellingen van de fondsen te realiseren middels projecten van het museum.
Het Fries Museum krijgt ook met grote regelmaat ondersteuning van nationale fondsen. Vanaf 2019 eist het Mondriaan Fonds dat zijn bijdrage minstens wordt gematcht door de lokale of regionale overheid (in plaats van door alle eigen inkomsten). Bijdragen van het Mondriaan Fonds voor projecten van het Fries Museum zijn dan alleen nog mogelijk als de Provinsje Fryslân (of de gemeente Leeuwarden) minstens hetzelfde bedrag bijdraagt.
In 2015 nam VNO-NCW het initiatief om een Noordelijk Cultuurfonds op te richten. Het Fries Museum neemt actief deel aan de ontwikkeling van dit fonds. Tegelijk is het museum zich ervan bewust dat het vermogen van het fonds slechts langzaam zal groeien, dat het de eerste jaren slechts kleine opbrengsten zal genereren die slechts beperkt de financieringsnoden van grote tentoonstellingen dekken en dat er eerst een reparatie in Friesland nodig is voordat het Fries Museum de concurrentie met de beter gefinancierde Groninger Museum en Drents Museum aankan.
Het Fries Museum zal daarom de volgende jaren energie investeren in de zoektocht naar publieke en private fondsen in Friesland die substantieel kunnen bijdragen aan de realisatie van hoogstaande cultuur. Het wil daarbij uitdrukkelijk zorgen dat niet alleen het Fries Museum zelf beneficiënt wordt, maar dat ook andere waardevolle culturele projecten van instellingen en organisatoren van diverse culturele disciplines kunnen worden ondersteund met Fries startkapitaal. Bijkomend zoekt het Fries Museum, in inhoudelijke samenwerking met bedrijven en organisaties, naar niet-culturele fondsen om specifieke projecten met een breder maatschappelijk belang te helpen financieren.

projectgebonden sponsorinkomsten

Het Alma-Tadema tentoonstellingsproject was voor het Fries Museum de eerste kans en de eerste poging om op een professioneel niveau sponsors aan een project te koppelen. Niet geheel onverwacht was het resultaat in verhouding tot het hele project beperkt: slechts enkele partijen werden bereid gevonden om het project in natura, niet in cash, te steunen.
Het Fries Museum werkt vanaf najaar 2017 hard aan betere resultaten voor de Mata Hari-tentoonstelling. De tentoonstelling over M.C. Escher in 2018 creëert andere mogelijkheden. Alvast een groot deel van het hoofdsponsorschap van ING van CH2018 wordt ingevuld met toegangskaarten en ontvangsten voor de Eschertentoonstelling van het Fries Museum.
Via die service van het Fries Museum kon CH2018 relatief makkelijk een returnpakket samenstellen.
Voor het Fries Museum betekent de overeenkomst een financiële inbreng in het project die evenwaardig is aan hoofdsponsorschap van de tentoonstelling. Gelijkaardige samenwerking voor andere gezamenlijke sponsors is in voorbereiding. Het Fries Museum maakt werkt van een duurzame relatie met de verschillende bedrijven en organisaties om ook na 2018 projectsponsoring te genereren.

crowdfunding

De fondsenwerver van het Fries Museum heeft de voorbije twee jaar *best practices* wat betreft crowdfunding in Nederlandse musea onder de loep genomen. Projecten slagen als ze sowieso plaatsvinden (dus voor de 'go'-beslissing niet afhankelijk zijn van de crowdfunding), als de bijdrage van crowdfunding beperkt kan blijven tot circa 10 000 euro en als er een rechtstreekse verbinding is te maken tussen de individuele bijdrage en het ondersteunde product. Een bekend voorbeeld is het publiek een deel uit een te restaureren schilderij laten adopteren. Het traject is arbeidsintensief en levert netto vooral maatschappelijk draagvlak op. Met het oog op die laatste opbrengst, eerder dan vanuit financieel gewin, onderzoekt het Fries Museum welk (deel)project(en) het in de periode 2017-2020 aan de *mienskip* kan voorleggen. Crowdfunding van de grote tentoonstellingen, waarvan de jaarlijkse kosten worden geraamd op 1-1,5 miljoen, is niet realistisch.

overige inkomsten

giften, schenkingen, legaten en erfenissen

Zowel de stichting Fries Museum als de stichting Collectiefonds hebben de status van culturele ANBI, zodat schenkers fiscale voordelen genieten. Het Fries Museum zal meer communiceren over deze mogelijkheden in de context van de Geefwet.
Giften, schenkingen, legaten en erfenissen in natura hebben in de meeste gevallen betrekking op voorwerpen voor de collectie. Aan de poort vindt een strenge selectie plaats, bij aanvaarding wordt gewerkt met schriftelijk vastgelegde bevoegdheden, waarin ook een component verwachtingsmanagement is opgenomen.
Het Fries Museum onderhoudt goede contacten met gegoede inwoners van Friesland. Legaten die daaruit voortkomen, kunnen worden opgenomen in het Collectiefonds. Deze legaten worden dan stamkapitaal van het fonds, dat in principe niet wordt aangetast. Met de financiële opbrengsten worden uitzonderlijke aankopen of restauraties gefinancierd. De opbrengst wordt niet ingezet om de exploitatie van het museum te dekken.

inkomsten diensten aan derden

Het Fries Museum is als sterk geprofessionaliseerde culturele organisatie perfect in staat om bedrijfsdiensten te verlenen aan andere culturele organisaties, waarbij het de specifieke noden van een culturele organisatie begrijpt en kan vertalen naar flexibele en werkbare processen. Het kan meer diensten verlenen op het vlak van gebouwbeheer, HRM, beveiliging en Finance & Control, maar daarvoor ontbreekt op dit moment de capaciteit. De organisatie onderzoekt hoe deze dienstverlening nog kan worden uitgebreid. Op beperkte schaal verleent het Fries Museum diensten aan derden. De personeelskosten voor deze diensten worden doorberekend aan de opdrachtgever. Een groot aantal medewerkers is specialist in hun vakgebied, gerelateerd aan een museum. Zij kunnen hun expertise inzetten voor andere culturele instellingen en daarmee een toevoeging zijn aan deze organisaties. Onderzocht wordt of meer samenwerking mogelijk is om daarmee de eigen inkomsten van het Fries Museum te verhogen en meer efficiency te bereiken voor alle betrokken samenwerkingspartners. Voor andere culturele organisaties kan dit een vlotte professionalisering opleveren, maar is het niet altijd goedkoper.

inkomsten verkoop publieksproducten

Publieksproducten die geld kunnen opleveren, zijn tentoonstellingen en publicaties. Tentoonstellingen kunnen op twee manieren inkomsten genereren: externe partners kunnen het project meefinancieren om het vervolgens over te nemen, of andere musea kopen een tentoonstelling over.
Met de tentoonstelling *Alma-Tadema - klassieke verleiding* heeft het Fries Museum voor het eerst aangetoond dat eigen producties internationale partners kunnen aantrekken. De inkomsten van partners in de ontwikkeling worden rechtstreeks in de kostbare tentoonstelling geïnvesteerd. Ze zorgen dus niet meteen voor winst. Bij grote tentoonstellingen vanaf 2019 zoekt het Fries Museum naar internationale partners, zowel inhoudelijk als organisatorisch.
Het Fries Museum onderzoekt of tentoonstellingen vanaf 2019 als reizende expositie kunnen worden opgezet, die inkomsten genereren met huurgeld. (Een *reizende* tentoonstelling is een tentoonstelling die door het Fries Museum wordt bedacht en die na de periode in het Fries Museum door een andere culturele instelling wordt overgenomen. Dit in tegenstelling tot een *externe* tentoonstelling, een presentatie van het Fries Museum zelf op een andere locatie dan het Zaailand. De eerste reizende tentoonstelling van het Fries Museum is *Alma-Tadema*, die in 2017 naar Wenen en Londen reist.)

Publicaties van musea bij tentoonstellingen blijken enkel winstgevend te zijn vanaf 100 000 bezoekers. In andere gevallen wordt een publicatie gemaakt vanuit inhoudelijk oogpunt of als publieksservice. Vanuit het inhoudelijke belang worden projectfondsen gezocht om de publicatie te realiseren. Als publieksservice is het interessanter om themanummers te maken in een bestaande reeks (zie Publiekstaak: publicaties).

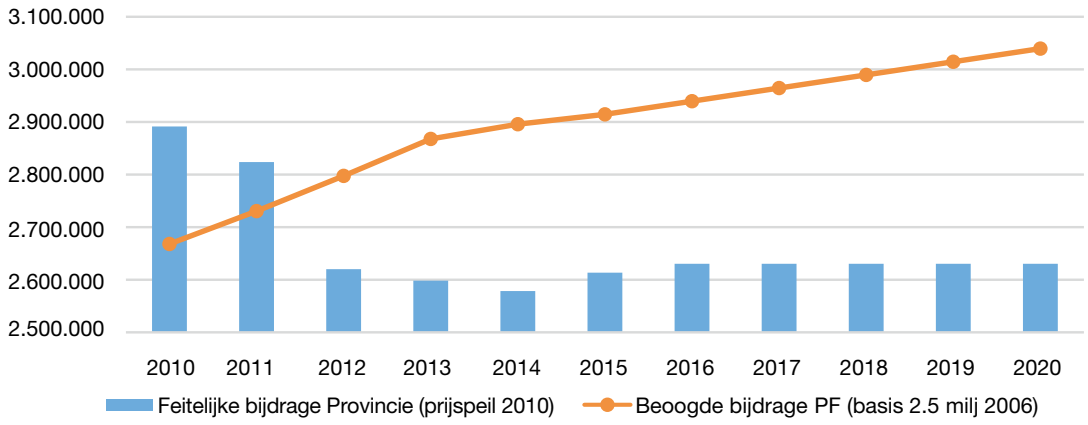
inkomsten licenties

De Stichting Mata Hari is gelieerd aan het Fries Museum. Ze beheert de merkrechten op Mata Hari. Naar aanleiding van de herdenking in 2017 gaat het Fries Museum actief op zoek naar commerciële partners die via een licentie Mata Hari-producten op de markt kunnen brengen. Deze producten zullen ook te koop zijn in de winkel van het Fries Museum.

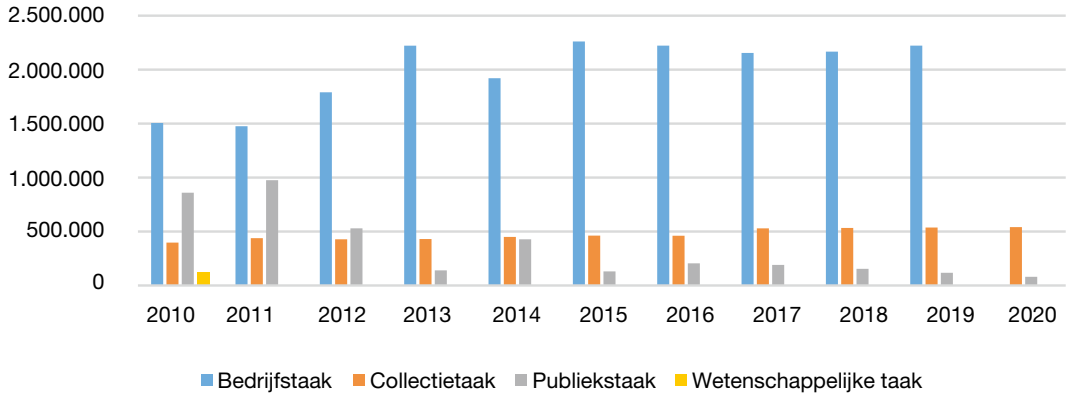
vermogensopbrengsten

Het Fries Museum beschikt over een gezonde liquide reserve om zijn toegenomen risico's te dragen (zie Liquiditeit en solvabiliteit). Het geld op de rekeningen van het museum brengt echter steeds minder op; rekening houdend met de inflatie verliest het museum vermogen. Het Fries Museum zal dat vermogen niet investeren in riskante beleggingen of andere risicovolle financiële producten. Evenmin dient het om een niet-sluitende begroting te dekken. Het Fries Museum kiest voor de volgende jaren een tweeledige aanpak.
Voor het deel van de reserve dat de risico's dekt zoekt het Fries Museum naar partners om het vermogen op een veilige manier meer geld te laten opbrengen. Het is hierover met twee partijen in gesprek: het Koninklijk Fries Museum, dat zelf ook naar een grotere opbrengst voor zijn vermogen zoekt, en het Noordelijk Cultuurfonds, dat zelf zijn fondsvermogen opbouwt en kan laten beheren door een professionele vermogensbeheerder. Mogelijk kan een deel van de reserve van het Fries Museum door dezelfde partij worden beheerd. Randvoorwaarden zijn dat de opbrengst voortdurend hoger is dan 0% en dat de opbrengst van het vermogen van het Fries Museum uitsluitend het Fries Museum ten goede kan komen.
Ten tweede zoekt het Fries Museum naar de beste gebruik van het vrije vermogen. Met de huidige lage rente verwacht het museum weinig van financiële opbrengsten. Daarom bekijkt het museum vanaf 2017, met de ervaring van de Alma-Tadema-tentoonstelling, de mogelijkheid om de middelen rechtstreeks te investeren in publieksproducten zoals blockbusters, publicaties en merchandising.

bijdrage Provincie Fryslan o.b.v. statenbesluit 2006



inzet bijdrage Provincie Fryslan 2010-2020



provinciale bijdrage

basisfinanciering

Met de financiering van het museum als basisinfrastructuur en van de collectiezorg als maatschappelijke taak schept de Provinsje Fryslân in principe de mogelijkheid om maximaal in te zetten op het maatschappelijke rendement van de publiekstaak. Daarnaast financierde de Provinsje Fryslân waardevolle incidentele projecten, zoals de Kwaliteitsslag van de organisatie, de bouw van het Kolleksjesintrum Fryslân en het provinciebrede Deltaplan Digitalisering.
Uit de evaluatie die de provinciale overheid in 2014 bestelde, bleek de collectietaak echter structureel ondergefinancierd. De Provinsje Fryslân bleek eind 2015 niet bereid deze onderfinanciering op te lossen. Daarom past het Fries Museum voor de periode 2017-2020 zijn acties aan (zie Collectietaak).

De bijgevoegde grafiek maakt duidelijk dat de beslissing van Provinciale Staten uit 2006 om het Fries Museum jaarlijks te subsidiëren met 2,5 miljoen (prijspeil 2007, oranje lijn) sinds 2012 niet meer wordt gevolgd. Anders dan het Rijk bij rijksgesubsidieerde musea (zoals Keramiekmuseum Princessehof) past de provincie niet standaard een jaarlijkse loon- en prijsaanpassing toe. In de periode 2017-2020 dreigt door niet-indexering de afstand tot de oorspronkelijke beslissing verder toe te nemen.
Het Fries Museum gaat met de Provinsje Fryslân in overleg over een goede structurele basisfinanciering voor de bedrijfstaak en de collectietaak, naar het voorbeeld van het rijksmodel op basis van de Erfgoedwet. Op die manier kan het maatschappelijke debat zich focussen op wat feitelijk vooral te beïnvloeden is: de financiering en de uitvoering van de publiekstaak.

Uit de tweede grafiek blijkt dat de provinciale bijdrage in de periode 2017-2020 bijna uitsluitend zal worden gebruikt voor de financiering van de bedrijfstaak en de collectietaak. (De stijging van de bedrijfstaak sinds 2013 is toegelicht in Kostenbeheersing.) De provinciale bijdrage aan de publiekstaak convergeert naar 0 euro. Het noodzakelijke ondernemerschap van het museum staat daardoor op gespannen voet met zijn waardevolle maar kostbare maatschappelijke taak, bijvoorbeeld op het vlak van onderwijs. Het museum zal hierover blijvend in gesprek gaan met de politieke vertegenwoordigers en zoekt naar andere inkomstenbronnen voor de maatschappelijke taak, zodat samen kan worden gebouwd aan succes. Een nieuwe externe evaluatie in 2020 kan opnieuw de situatie van het Fries Museum nagaan.

investeren in maatschappelijk succes

Uit diverse onderzoeken blijkt het belang van publieke financiering als incentive voor het aantrekken van private fondsen en sponsoring. Het Fries Museum is blij met het initiatief van VNO-NCW voor de oprichting van het Noordelijke Cultuurfonds. De ondernemers zelf versterken cultuur in het Noorden vanuit het belang voor het vestigingsklimaat en de ontwikkeling van medewerkers en klanten. Het Fries Museum gaat ook met de provinciale overheid in gesprek over het maatschappelijk belang van succesvolle culturele activiteiten voor de sociale en economische vitaliteit van de regio en de maatschappelijke valorisatie van ondernemerschap. Dat gesprek zal zeker gaan over brede maatschappelijke deelname aan cultuur, maar ook over startkapitaal voor de gedeelde ambities om na CH2018 hoogstaande maar helaas ook kostbare tentoonstellingen over beeldende kunst en cultuurgeschiedenis te maken. Met brede maatschappelijke participatie en met nationale en internationale zichtbaarheid hoopt het Fries Museum samen met de Provinsje Fryslân te kunnen bouwen aan het succes van cultuur in de provincie.

bijdrage van andere overheden

Het Fries Museum is de belangrijkste citymarketeer voor Leeuwarden. Daarom is het in gesprek met de gemeente Leeuwarden over een bijdrage aan de marketing door het Fries Museum ten behoeve van de algemene citymarketing. Volgens vergelijkend onderzoek levert 1 fte extra marketeer immers 20 000 extra bezoekers op, met een berekende economische return voor de stad van 1 220 000 euro. Mogelijk is deze extra marketeer vanaf 2019 te financieren na de invoering van toeristenbelasting (als opbrengst uit de economische return) en als wederdienst voor de opmerkelijk gestegen OZB (in 2014 zonder succes juridisch aangevochten), waardoor feitelijk het Fries Museum met provinciaal geld de gemeente subsidieert. Deze bundeling van krachten door verschillende overheden past ook binnen het programma *We the North*.

Daarnaast steunt de gemeente Leeuwarden incidenteel projecten van het Fries Museum. Van deze mogelijkheid zal in de periode 2017-2020 meer gebruik worden gemaakt.