

Leer

Vraag

Ontmoet

Lees

Doe

THE WIKELIFE  
GROTE KUNST  
VOOR  
KLEINE KENNERS

# Jaarverslag 2023

Bibliotheken Mar en Fean

# Inhoudsopgaven

<b>01. Bestuursverslag</b>	<b>4</b>
1. Inleiding	5
2. De koers van Bibliotheken Mar en Fean	7
3. Impact op de maatschappelijke opgaven	9
4. De Investeringsagenda van Bibliotheken Mar en Fean	16
5. Organisatieontwikkeling en Bedrijfsvoering	18
6. De ondernemingsraad	20
7. Verslag van de Raad van Toezicht - Het toezicht op Bibliotheken Mar en Fean in 2023	20
8. Over de Jaarrekening 2023	24
9. Verkorte Begroting 2024	26
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
Bijlage 1 KPI's de Fryske Marren op een rij	28
Bijlage 2 Leden Raad van Toezicht	29
<b>02. Jaarrekening 2023</b>	<b>30</b>
2.1 Balans per 31 december 2023	31
2.2 Exploitatierekening 2023	32
2.3 Resultaatbestemming 2022	33
2.4 Kasstroomoverzicht	34
2.5 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	35
2.6 Toelichting op de balans	41
2.7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen	48
2.8 Toelichting op de exploitatierekening	49
2.9 Verantwoording WNT Stichting Bibliotheken Mar en Fean	58
2.10 Gebeurtenissen na balansdatum	59
2.11 Vaststelling en ondertekening	60
<b>03. Overige gegevens</b>	<b>62</b>
3.1 Controleverklaring	63
<b>04. Bijlagen</b>	<b>66</b>

01.

# Bestuursverslag

## 1. Inleiding

Het jaar 2023 zal de geschiedenisboeken ingaan als een bewogen jaar, met onder meer oorlogen waarmee we iedere dag in het nieuws werden geconfronteerd. Door stijgende prijzen was het voor veel huishoudens lastig de eindjes aan elkaar te knopen. Ook voor Bibliotheken Mar en Fean (BMF) hadden de prijsstijgingen gevolgen. Daarnaast brachten dit jaar de Tweede Kamerverkiezingen een politieke aardverschuiving teweeg. Al deze gebeurtenissen hadden ook een weerslag op het publieke debat, dat steeds meer verhardt. Democratische principes werden ter discussie gesteld en bestaande kloven in de samenleving meer zichtbaar.

Tot deze maatschappelijke ontwikkelingen heeft de Bibliotheek zich te verhouden. In onze missie staat dat we mensen en gemeenschappen sterker en gelukkiger willen maken. Door kansen te bieden en ongelijkheid tegen te gaan. Een boodschap die tegenwicht en hoop biedt in dit tijdsgewricht en waar we iedere dag samen met de mienskip aan werken. Juist in deze tijd zijn de kernwaarden van de Bibliotheek van groot belang: toegankelijk, pluriform, onafhankelijk en betrouwbaar. Het IFLA-UNESCO Public Library Manifesto is daarbij een anker: bibliotheken staan voor goed geïnformeerde burgers, die in staat zijn hun democratische rechten uit te oefenen en een actieve rol te spelen in de samenleving.

In 2023 hebben medewerkers, vrijwilligers en actief betrokken inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean bijgedragen aan deze missie. In dit jaarverslag laten we zien welke impact we hebben gemaakt op de maatschappelijke opgaven. In de dagelijkse praktijk laten we zien dat we taalontwikkeling en leesplezier bevorderen met onder andere BoekStart, de Bibliotheek op school (dBos), Scoor een boek!, Voorleesdagen en -activiteiten, leestassen, zandbaksessies op de basisschool en met een actuele maatschappelijke collectie.

- We werkten aan meer digitale inclusie met onder andere onze Informatiepunten Digitale Overheid (IDO), verschillende cursussen en workshops, sociaal-juridische hulp om de hoek, de AI-Parade, het Digitaal Café en het programma Digitaal Burgerschap.
- We zorgden voor verdieping en verbinding in de mienskip op belangrijke thema's als klimaat en landschap. Door onder andere landschapsfotografie, de Zadenbibliotheek, en dialoog over groene steden in te zetten. We hadden schapen in de bibliotheek, de jeugd maakte monsters met plastic afval en werkte in het leerecosysteem voorstellen uit over hoe de aarde leefbaar te houden.
- Steeds meer jongeren wisten de Bibliotheek te vinden. Om te studeren, maar ook om met ons en met elkaar te praten over wat hun bezighoudt, bijvoorbeeld wat het betekent om 18 (volwassen) te worden. Ze gingen zelf aan de slag met het organiseren van activiteiten die bij hun wereld passen: het 18-jarigenfestival, mangatekenen, spoken word, BookTok-tafels, The Third Space en nog veel meer.
- We brachten mensen samen die met elkaar een betere wereld willen creëren. Vrouwen die dit met Sip en Paint deden, die samen breiden voor de LGBTIQIA+-gemeenschap en dorpsbewoners die vlaggetjes maakten voor Oekraïners. We trokken de wijk in om in contact te komen met mensen die uit zichzelf niet zo snel naar de bibliotheek komen en organiseerden met hen activiteiten voor buurtbewoners. Voor deelnemers aan de Senior Cafés werd de eenzaamheid minder en daarnaast waren we een ankerpunt voor taal en ontmoeting voor nieuwkomers.

We zijn trots op wat we als bibliotheek kunnen betekenen in het leven van mensen, en we zien ook dat dit gewaardeerd wordt door inwoners en samenwerkingspartners. Ook in de politiek zien we toenemende waardering. Na jaren van afbouw van de bibliotheeksector met bibliotheeksluitingen en een krimp in personeel wordt er nu gewerkt aan herstel van de sector. In 2023 waren er specifieke uitkeringen beschikbaar voor het herstel van lokale bibliotheekvoorzieningen. De drie gemeenten in ons werkgebied hebben deze middelen aangevraagd. Deze gelden maken de renovatie en verruiming van de openingstijden hier mogelijk.

Toch was het financiële beeld voor BMF in 2023 niet positief. Al in het begin van het jaar werd duidelijk dat de hoge inflatie, stijgende energieprijzen en hogere personeelslasten (als gevolg van een nieuwe CAO en functiehuis) zijn weerslag hadden op de bedrijfsvoeringskosten. Met de gemeenten zijn in het afgelopen jaar intensieve gesprekken gevoerd over de financiële situatie van BMF. We sluiten 2023 af met een financieel verlies, waardoor de reserves moeten worden aangesproken. Voor een financieel gezond meerjarenperspectief zijn bezuinigingsmaatregelen getroffen, alsook maatregelen op het vlak van de

projectadministratie. Daarnaast spannen de gemeenten zich in om een financieel gezond meerjarenperspectief te realiseren. In 2024 werken BMF en de gemeenten samen aan een dienstencatalogus, waarbij er meer verbinding ontstaat tussen de subsidiebeschikkingen, diensten en kostprijzen. Ondertussen wachten we samen in spanning af wat de concrete uitkomst is van de onderhandelingen tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de VNG en de VOB betreffende de zorgplicht en daarmee extra structurele middelen voor de Bibliotheek.

In dit jaarverslag geven we inzicht in de resultaten en impact van de dienstverlening van BMF. In de jaarrekening leggen we verantwoording af over de financiële resultaten van 2023, zowel van de gehele organisatie als per gemeente afzonderlijk.

April, 2024



Rixt Heegsma, Directeur/bestuurder  
Bibliotheken Mar en Fean

## 2. De koers van Bibliotheken Mar en Fean

Wie koers zet, moet weten aan welke maatschappelijke opdracht hij onderweg trouw blijft. Onze opdracht ligt voor een belangrijk deel vast in de landelijke Bibliotheekwet. Daarnaast vormen de behoeften en uitdagingen van de gemeenten in ons werkgebied voor ons een belangrijk ijkpunt. In onze maatschappelijke opdracht zien we twee belangrijke bewegingen.

### I. Landelijk stelsel: van uitleenbibliotheek naar maatschappelijke bibliotheek

De verschuiving van de klassieke uitleenbibliotheek naar de brede maatschappelijke bibliotheek is al een aantal jaren gaande. In de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) uit 2015 liggen de maatschappelijke functies van de Bibliotheek helder vast. Deze functies moeten 'bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek'. Volgens de wet zijn bibliotheken verantwoordelijk voor het:

- Ter beschikking stellen van kennis en informatie;
- Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
- Bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
- Organiseren van ontmoeting en debat; en het laten kennismaken met kunst en cultuur.

Daarnaast hebben de drie overheidslagen en de bibliotheken begin oktober 2020 het Bibliotheekconvenant 2020-2023 gesloten. Het convenant focust op drie belangrijke maatschappelijke opgaven, waarbij een grote rol is weggelegd voor bibliotheken. Het gaat om:

- Geletterde samenleving: bevorderen geletterdheid en leesplezier.
- Participatie in de informatiesamenleving: digitale inclusie en digitaal burgerschap.
- Leven lang ontwikkelen: basisvaardigheden en blijvende inzetbaarheid.

Het Fries Bibliotheken Netwerk (FBN) heeft hier in Fryslân twee opgaven aan toegevoegd:

- Versterken van gemeenschappen.
- Verstevigen meertalige samenleving.

Samen met de drie landelijke opgaven vormen ze de vijf ambities waaraan wij werken.

### II. Gemeenten: van welvaart naar brede welvaart

De gemeente is een bijzondere partner van de Bibliotheek. Zij is als verantwoordelijke voor het lokale bibliotheekwerk de belangrijkste subsidieverstrekker van de Bibliotheek. Daarnaast kunnen bibliotheek en gemeente elkaar versterken in de maatschappelijke opgaven waar zij voor staan. Gemeenten kunnen vanuit hun belangrijke rol bevorderen dat iedereen, ook mensen in een kwetsbare positie, kunnen meedoen aan de samenleving. Daarnaast bieden zij zorg en ondersteuning aan mensen die dat nodig hebben. Dat doen ze samen met verschillende partners.

Het werkgebied van BMF beslaat drie gemeenten: Heerenveen, De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. In de meest recente coalitieakkoorden zien we dat deze gemeenten de brede welvaart en de positieve gezondheid van inwoners willen bevorderen om het welzijn en geluk van hun inwoners te vergroten. Daarbij maakt de smalle focus op economische groei plaats voor een bredere kijk op welvaart en gezondheid. Juist kansengelijkheid, een fijne en gezonde leefomgeving, vitaliteit, sociale verbondenheid tussen mensen, de mogelijkheid om mee te doen en jezelf te ontplooiën dragen bij aan een fijn en gelukkig leven.

BMF ontwikkelt zich stap voor stap naar een *Mienskipsbibliotheek*. In 2022 is in nauwe samenwerking met interne en externe stakeholders gewerkt aan het nieuwe meerjarenbeleidsplan 'Van waarde voor mensen. Bibliotheken Mar en Fean: van, voor en door de mienskip' (2023-2026). Daarin wordt duidelijk dat ontwikkelingen in onze omgeving ons uitdagen. Een omgeving die steeds in beweging is. Met name vier vragen dagen ons uit:

1. Hoe maken we eerlijk en verantwoord gebruik van digitale mogelijkheden?
2. Hoe vergroten we de taalvaardigheid van mensen?
3. Hoe gaan we kansenongelijkheid tegen?
4. Hoe versterken we de samenleving en de democratie?

Juist in deze veranderende tijd liggen er kansen voor wat wij '*Mienskipsbibliotheek*' noemen. Een bibliotheek met een brede maatschappelijke functie, die aansluit bij de ambities van onze gemeenten op het gebied van brede welvaart en global goals. Een bibliotheek die de grote doelen van brede welvaart samenbrengt en concreet maakt. Door groot te denken én lokaal te doen. Met én in de gemeenschap.

Die lokale wensen, behoeften en talenten als uitgangspunt neemt voor wat ze doet en hoe ze het doet. Een bibliotheek die vertrouwd en dichtbij is, maar niet doet aan navelstaren. Die mensen verbindt, dwars door groepen en bubbels heen. Hen kennis laat maken met de wereld buiten de eigen gemeenschap. Hen kansen biedt om al van jongs af aan mee te doen. En hen zo in staat stelt zich met anderen te verbinden.

We zijn al volop bezig om dat werkelijkheid te maken. Daar gaan we de komende jaren mee door. We spelen flexibel in op de veranderende wensen en behoeften van mensen en gemeenschappen. En bouwen samen met hen aan een wereld waarin mensen nieuwe mogelijkheden ontdekken en kunnen benutten, met tegenslagen kunnen omgaan, mee kunnen doen en grip op hun leven ervaren. Waarin ze zich op een nieuwe manier met elkaar én met de gemeenschap verbinden om zo met meer begrip te kunnen samenleven. We willen gemeenschappen en mensen sterker en gelukkiger maken. Door kansen te bieden en ongelijkheid tegen te gaan. Dat is onze missie.

### 3. Impact op de maatschappelijke opgaven

Als BMF werken we aan vijf maatschappelijke opgaven. Per opgave beschrijven we hieronder de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten.

#### Opgave

Vergroten van digitale vaardigheden en digitale weerbaarheid.

#### Impactdoel

Inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean beheersen digitale vaardigheden waarmee ze op een veilige manier mee kunnen doen in de digitale samenleving.

We zien in 2023 een toename van het aantal IDO-vragen ten opzichte van 2022. Inwoners weten ons op dat vlak steeds beter te vinden. Samen met onze collega-bibliotheken in Fryslân hebben we het IDO gepromoot via onder andere Omrop Fryslân (radio), de Leeuwarder Courant en het Friesch Dagblad. In aanvulling daarop hebben we zelf geadverteerd in lokale bladen en dorpskranten. Ook werken we aan de zichtbaarheid van het IDO in de vestigingen zelf. Het grootste deel van de IDO-bezoekers is 65+. We zien ook dat 25- tot 45-jarigen en 45- tot 65-jarigen steeds vaker het IDO weten te vinden. De meeste IDO-vragen gaan over DigiD. Bijvoorbeeld over het installeren van de DigiD-app, of over het aanvragen en/of activeren van DigiD. Daarnaast gaan veel vragen over gemeentelijke regelingen, Belastingdienst en Toeslagen. De overgrote meerderheid van de mensen die naar het IDO komt is blij en tevreden met de hulp die ze krijgt. Mensen vinden het fijn ergens hun vraag te kunnen stellen en gaan vaak gerustgesteld de deur uit. Waar nodig worden ze doorverwezen naar een van onze partners.

Ook zien we een uitbreiding van ons aanbod op het vlak van digitale vaardigheden en weerbaarheid, met onder andere Digisterker en DigiSnacks. Over de hele linie bereiken we meer mensen dan in 2022. Bij de deelnemers zien we veel positieve effecten. Zo geven deelnemers van Klik & Tik (leren computeren) na afloop aan dat ze het leuker vinden om het internet te gebruiken. Ze voelen zich zekerder, kunnen gevaarlijke e-mails beter herkennen en voelen zich zelfredzamer. Wel leeft het gevoel dat het bereik groter kan, onder andere door de inwoners actief op te zoeken en de cursussen vaker (op meerdere momenten) aan te bieden. Hier zal in 2024 op worden ingezet.

De Digi-Taalhuizen in Joure en Lemmer (De Fryske Marren), en Heerenveen en Jubbega (Heerenveen) zijn in 2023 gecertificeerd. De volgende passage komt uit het auditrapport in De Fryske Marren:

“Digi-Taalhuis Joure en Lemmer draagt aantoonbaar bij aan positieve maatschappelijke effecten. Het heeft een onmisbare plek verworven in de gemeente De Fryske Marren. Door middel van het aanbod aan producten en diensten en aanbieden van maatwerk, werkt het gericht aan de integratie van nieuwkomers, aan sociale cohesie, aan bestrijding van eenzaamheid en daarmee aan het vergroten van basisvaardigheden en inclusie van kwetsbare groepen die de Nederlandse taal nog niet goed machtig zijn en hun digitale vaardigheden willen versterken. Er kan zeker gesteld worden dat Digi-Taalhuis Joure en Lemmer maatschappelijk effect genereert zoals blijkt uit de diverse verhalen van de taaldeelnemers die onder andere aangeven dat door de (digi)taalhulp participatie in de maatschappij is toegenomen.”

## Opgave

Vergroten van taalvaardigheid door stimuleren van lees- en taalplezier.

## Impactdoel

Inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean gebruiken taal om zich (beter) te kunnen uiten, bewegen en ontwikkelen in de samenleving.

Mede dankzij het Masterplan basisvaardigheden is ons bereik met BoekStart en de Bibliotheek op school (dBos) in 2023 vergroot (10 nieuwe BoekStart-locaties in de kinderopvang, 21 nieuwe dBos-scholen basisonderwijs, 4 nieuwe dBos-scholen voortgezet onderwijs). Niet alleen in kwantitatief opzicht, maar ook kwalitatief gezien is er sprake van een doorontwikkeling. We pakken steeds vaker de expertrol in plaats van uitsluitend de uitvoerende, en we richten ons op het gehele leesklimaat, inclusief de rol van de leerkrachten, schoolleiding en ouders. Een aantal scholen neemt deel aan de pilot 'Doorontwikkeling dBos', waarin veel aandacht wordt besteed aan de kennis en vaardigheden van de docent (train de trainer). De leesconsulent faciliteert, adviseert en ondersteunt de leerkracht bij het uitvoeren van het leesbeleid. Focus ligt daarbij op een rijke collectie en goed gebruik van het uitleensysteem, het leesbevorderende gedrag van de leerkracht en het monitoren en evalueren van de samenwerking.

In De Fryske Marren is het dBos-programma middels een korte vragenlijst geëvalueerd (andere gemeenten volgen). De scholen waarderen de samenwerking met de leesconsulent gemiddeld met een 9,3. Op de vraag in hoeverre dBos een meerwaarde voor de school is geven ze gemiddeld een 9,4. Een aantal quotes:

- "Het voldoet ons prima. De samenwerking is perfect. Wij hebben alleen maar positieve ervaringen."
- "Wij hebben een fijne samenwerking met de leesconsulente. Goed bereikbaar en altijd snel met antwoorden van vragen."
- "Leespromotie is echt geweldig! Het zou fijn zijn wanneer de leesconsulent meer tijd kreeg voor het verzamelen van themaboeken in de Bibliotheek."

De Monitor dBos is een belangrijk instrument om het 'succes' van alle inspanningen in kaart te brengen. Is er daadwerkelijk sprake van leesbevordering, en lezen kinderen vaker vanuit hun intrinsieke motivatie? Aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 volgen de resultaten.

Net als in het basisonderwijs is er een toename van het aantal dBos-scholen in het voortgezet onderwijs. Nieuwe scholen vragen om nieuwe schoolbibliotheken, waarbij er een belangrijke taak voor de leesconsulenten is weggelegd. Jongeren worden nadrukkelijk betrokken bij het opzetten/doorontwikkelen van een schoolbibliotheek. Dit leidt tot positieve reacties van zowel docenten als leerlingen. Afgelopen jaar zijn er – door duidelijke afspraken met o.a. directie, MT en leescoördinatoren op de scholen – meer activiteiten georganiseerd dan in voorgaande jaren. Daarnaast hebben de leesconsulenten van BMF nagenoeg alle teams/docenten getraind, zodat zij zelf stevig kunnen werken aan leesbevordering.

We zetten ook nadrukkelijk in op vroege taalstimulering. In 2023 was er een toename van het aantal BoekStartcoaches op de consultatiebureaus. Ook was er een toename van het aantal BoekStart-locaties in de kinderopvang (+10). In 2023 zijn er 633 BoekStart-koffertjes uitgereikt. In 2022 waren dat er 463. Elke maand is er in elke vestiging een BoekStart-inloopochtend. Deze worden goed bezocht: ca. 8 tot 15 kinderen per keer. Verspreid over het jaar en het werkgebied organiseerden we verschillende activiteiten voor 0-6-jarigen en hun ouders. Hiermee bereikten we in totaal 1162 kinderen. We zien een toename van het aantal uitgeleende prentenboeken: 133.437 in 2023 tegenover 119.800 in 2022.

In Jubbega en Scharsterbrug hebben we impact van onschatbare waarde gerealiseerd met twee bijzondere projecten ('Kofje mei in boekje' en 'Taal en Thuis') voor (ouders van) kinderen van 2-6 jaar oud. Inzet was het stimuleren van leesbevorderend gedrag van ouders. Deze projecten hebben tot veel waardering voor de Bibliotheek geleid, zowel van ouders als samenwerkingspartners. Onze kennis van en passie voor lezen kwam prachtig voor het voetlicht.

## Opgave

Een leven lang (informeel) ontwikkelen voor iedereen.

## Impactdoel

Inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean blijven hun leven lang ontwikkelen en vergroten daarmee hun maatschappelijke kansen.

Organisatorisch waren er in 2023 veel veranderingen rond deze opgave. De programmalijnteam Leven Lang Ontwikkelen en Programmering, met name betrokken bij deze opgave, hadden een aanzienlijk deel van het jaar geen aanjager. Vervolgens is het idee ontstaan deze twee programmalijnteam samen te voegen, gelet op de grote inhoudelijke overlap tussen beide. Vanaf eind 2023 is programmalijnteam Ontmoeting & Ontwikkeling in de lucht.

2023 kende een divers aanbod cursussen, lezingen en workshops verspreid over de vestigingen, onder andere op de thema's geschiedenis, literatuur, kunst & cultuur). Zo waren er onder andere verschillende lezingen/themaochtenden bij de Senior Cafés (totaal 115 deelnemers), cursussen stamboomonderzoek (95 deelnemers), workshops 'ontdek klassieke muziek' (138 deelnemers), lezingen/interviews met schrijvers (totaal zo'n 160 deelnemers) en muzikale avonden. Wat we organiseerden werd in de regel goed bezocht.

Positieve gezondheid is bij deze opgave een belangrijk concept, waar we samenwerkingen en activiteiten aan koppelen. Als bibliotheek doen we in verschillende netwerken, waaronder 'Welzijn op recept' en 'Gezond ouder worden'. Steeds vaker weten partners ons te vinden op dit thema, zoals de GGD rondom 'Stoptober', Cool Súdwest rondom middelengebruik onder jongeren, en de gemeente Súdwest-Fryslân met betrekking tot inclusie bij de Tweede Kamerverkiezingen. In 2023 organiseerden we verschillende cursussen/lezingen/workshops gerelateerd aan positieve gezondheid. Onder andere creatieve workshops, een cursus persoonlijke ontwikkeling (21 deelnemers), lezingen over een gezonde leefstijl (ca. 20 deelnemers per

keer), cursussen moestuinieren (41 deelnemers) en een cursus fermenteren (61 deelnemers). In 2024 verstevigen we de partnerschappen op dit vlak, zetten we in op een speciale themaweek, en brengen we de impact van alle activiteiten in kaart. In 2023 zetten we de eerste stappen om de Bibliotheek een belangrijke plek voor maatschappelijke dialoog te laten zijn. Begin 2023 mochten we de AI-Parade verwelkomen, een combinatie van een tentoonstelling, lezingen en andere activiteiten om het gesprek over kunstmatige intelligentie aan te zwengelen. In de zomer organiseerden we samen met Stichting TIJD een dialogavond in Heerenveen over 'de groene stad'. Er kwamen zo'n 50 mensen op af en de reacties achteraf waren positief. Een aantal quotes: "Mooie inhoudelijke discussies. Fijn dat alles gezegd mocht worden en dat alles positief werd opgenomen." En: "To the point. Ruimte voor vragenstellers. Strakke leiding." Hier bouwen we in 2024 op voort.

## Opgave

Verstevigen inclusieve meertalige samenleving.

## Impactdoel

Inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean worden gezien en gehoord in een mienskip waar meertaligheid als verrijkend wordt ervaren.

Het Praathuis (ca. 60 deelnemers in 2023) en Digi-Taalhuis (68 deelnemers) zijn belangrijke plekken waar nieuwkomers terecht kunnen met taalvragen en de Nederlandse taal met elkaar kunnen oefenen. Hierdoor groeit het zelfvertrouwen en dit maakt het leggen van contacten gemakkelijker. Er ontstaan nieuwe vriendschappen en soms durven deelnemers hierdoor ook de stap te zetten naar een sportvereniging, cursus of (vrijwilligers)werk.

Op alle dBos-scholen hebben de leesconsulenten in 2023 ten minste één (voor)leesactiviteit met een meertalige component uitgevoerd. Daarnaast wordt in de communicatie naar ouders en leerkrachten regelmatig aandacht besteed aan (de waarde van) meertaligheid en (voor)lezen in je thuistaal. Daarnaast zijn er meertalige voorleestassen uitgedeeld aan 167 ouders (op 10 dBos-

scholen). Ouders reageren erg positief op de tassen met boeken in hun thuistaal.

We organiseerden verschillende activiteiten/voorstellingen op het vlak van Frysk & Meertaligheid, waaronder Tomke (179 kinderen), voorlezen en knutselen (147 kinderen), spelen met gedicht en muziek (78) en meertalige voorleeshalfuurtjes. Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken. In de 'Scoor een boek!'-collectie, waar veel scholen aan meededen, zaten drie Fryske boeken. Alle scholen in de dorpen zonder openbare bibliotheek ontvangen ieder kwartaal twee nieuwe Fryske boeken. Deze worden door de leesconsulent of de leerkracht gepromoot in de klas. Tijdens de Fryske Fertelwike hebben de leesconsulenten op alle dBos-scholen voorgelezen in het Frysk. Verschillende programma's uit ons aanbod Frysk & Meertaligheid zijn opgenomen in het cultuuraanbod van Akte2 (Súdwest-Fryslân) en Cultuur en Klas (Heerenveen). Met deze programma's werd er op de deelnemende scholen een bijdrage geleverd aan een inclusieve meertalige samenleving.

## Opgave

Versterken van gemeenschappen en bijdragen aan leefbaarheid

## Impactdoel

Inwoners van het werkgebied van Bibliotheken Mar en Fean zijn onderling verbonden en helpen elkaar verder.

De Programmamedewerkers Mienskip spelen een belangrijke rol in deze opgave. Zij trekken eropuit, leggen (nieuwe) verbindingen en jagen aan. Tegelijkertijd ontdekken en ontwikkelen zij hun eigen functie en

hoe zij zo effectief mogelijk te werk kunnen gaan. Begin 2023 zijn de Programmamedewerkers Mienskip begonnen met de opleiding tot Community Librarian, die zij naar verwachting in maart 2024 afronden. Met deze opleiding kunnen ze hun werk vanuit een stevige theoretische onderbouwing verder ontwikkelen, en krijgen ze praktische handvatten voor een methodische aanpak. Als afstudeerproject vormen ze een nieuwe 'community' waarmee ze een 'kenniscyclus' doorlopen. In Heerenveen wordt dit vormgegeven met een groep migranten die de eigen cultuur een plek wil geven in Nederland en wil verbinden aan de Nederlandse cultuur (Eén Wereld). De Programmamedewerkers Mienskip komen regelmatig samen met de groep, en ontwikkelt methodisch ambities, doelen, programma, communicatie, etc. In 2024 vinden verschillende activiteiten plaats die zijn ontwikkeld mét de doelgroep.

Het werk van de Programmamedewerkers Mienskip leidt tot nieuwe partners/samenwerkingen, en ook tot nieuwe of sterkere verbindingen met bepaalde doelgroepen: jongeren, nieuwkomers en mensen met relatief weinig hulpbronnen die zich normaal niet zo snel aanmelden voor bibliotheekactiviteiten. In Bolsward zijn er (onder de vlag van het Bolswarder Duwtje) samenwerkingen met het Huis van Compassie, Sociaal Collectief en het Patershuis. In Heerenveen delen we de Pop-up met Caleidoscoop en zijn we actief in onder andere de Gezonde Wijkaanpak en Feanomenaal. Deze samenwerkingen leiden tot mooie initiatieven en de komst van mensen naar de Bibliotheek/De Tiid die dat voorheen niet deden. Met onder andere The Third Space, het Studie Café, het 18-jarigenproject en de woordkunst-community verbinden we in toenemende mate jongeren aan onze bibliotheek. Stapsgewijs, methodisch, altijd vertrekkend vanuit de leefwereld van de jongeren en inspeland op hun behoeften.

# De Fryske Marren 2023

Leden	11.008
Bezoekers	140.557
Uitleningen	203.018 (+15.924 Schooluitleningen)



## Vergroten van taalvaardigheid

- BoekStart op 6 kinderopvanglocaties. We zien hier een toename in het (interactief) voorlezen.
- BoekStart-coaches op de consultatiebureaus in Balk, Joure, Lemmer.
- Maandelijks een BoekStart-inloopochtend in de vestigingen in Balk, Joure, Lemmer.
- Mede dankzij het Masterplan Basisvaardigheden groeit ons bereik met de Bibliotheek op school (dBos). Met de doorontwikkeling van dBos maakten we in 2023 een kwaliteitsslag: meer maatwerk en gerichte interventies.
- Primair onderwijs: 21 dBos-scholen met 1827 leerlingen, en 12 dva-scholen (dienstverleningsabonnement) met 2157 leerlingen.
- Voortgezet onderwijs: 3 dBos-scholen met 1138 leerlingen, en 1 dva-school met 40 leerlingen.
- In de Week van lezen en schrijven organiseerden we drie Taalkuiers voor Nederlandstalige en anderstalige inwoners.
- Het Praathuis is een belangrijke ontmoetingsplek voor anderstaligen die de Nederlandse taal beter willen leren.
- Een Gezinsaanpak (voorlezen) voor gezinnen met een andere thuistaal dan het Nederlands.
- In samenwerking met SC Heerenveen bereikten we 730 leerlingen van groep 5 en 6 met 'Scoor een Boek!'
- Voor professionals (kinderopvang, consultatiebureaus, onderwijs) organiseerden we verschillende bijeenkomsten en workshops over het belang van een rijke (thuis)taalomgeving en vroege taalstimulering.
- Maandelijks zijn er voorleesactiviteiten en voorstellingen in de bibliotheek voor het jonge kind en de ouders (10-12 kinderen per keer).
- Voor de zomervakantie hebben we 400 vakantieleestasjes uitgereikt, om kinderen en ouders te stimuleren ook in de vakantie te lezen en zo een mogelijke terugval in leesniveau te voorkomen.

## Een leven lang ontwikkelen

- Voor de jeugd organiseerden we doorlopend activiteiten op het vlak van Maken & Programmeren, waaronder Meekit, Programmeren en VR-bril-sessies.
- Voor volwassenen was er in 2023 een divers aanbod cursussen, (literaire) lezingen en workshops rondom geschiedenis, literatuur, kunst en cultuur. Voorbeelden zijn de diverse lezingen bij de Senior Cafés, avondlezingen, interviews met schrijvers, en de cursussen over genealogie.
- We zijn een belangrijke partner en aanjager op het vlak van positieve gezondheid, met een themacollectie, speciale webpagina, en verschillende activiteiten, waaronder lezingen over persoonlijke ontwikkeling en slaap, cursussen moestuinieren en fermenteren, en creatieve workshops.
- In toenemende mate ontwikkelen we ons tot een plek waar inwoners regelmatig bijeenkomen om met elkaar te spreken over belangrijke maatschappelijke kwesties.

## Vergroten van digitale vaardigheden en weerbaarheid

- 153 IDO-vragen (Informatiepunt Digitale Overheid).
- 47 deelnemers aan de cursus Klik & Tik (leren computeren).
- 27 deelnemers aan de cursus 'DigiSterker'.
- 17 deelnemers aan het Digi-Taalhuis. In 2023 is het Digi-Taalhuis gecertificeerd.
- 25 deelnemers aan de lezing over digitaal nalatenschap in Bibliotheek Joure.
- 25 deelnemers aan de workshop 'veilig Internetbankieren'.

## Verstevigen meertalige samenleving

- Op alle dBos-scholen is in 2023 ten minste één meertalige (voor) leesactiviteit georganiseerd.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken.
- We hebben 167 meertalige voorleestassen uitgeleend aan ouders.
- We organiseerden verschillende activiteiten/voorstellingen op het vlak van Frysk & Meertaligheid, waaronder Tomke (179 kinderen), Voorlezen en knutselen (147 kinderen), Spelen met gedicht en muziek (78) en meertalige voorleeshalfuurtjes.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken. In de 'Scoor een boek!'-collectie, waar veel scholen in De Fryske Marren aan meededen, zaten drie Fryske boeken.
- Alle scholen in de dorpen zonder openbare bibliotheek ontvangen ieder kwartaal twee nieuwe Fryske boeken. Deze worden door de leesconsulent of de leerkracht gepromoot in de klas.
- Tijdens de Fryske Fertelwike hebben de leesconsulenten op alle dBos-scholen voorgelezen in het Frysk.

## Versterken gemeenschappen

- Met activiteiten als Senior Café en Creatief Café zijn we een belangrijke ontmoetingsplek in dorpen en steden.
- We zijn mede-organisator van het UITFestival in De Fryske Marren.
- In Lemmer zijn de inwoners betrokken bij de ontwikkeling van de *Mienskipsbibliotheek* in Lemmer: een plek van, voor en door de Lemsters.
- Voor nieuwkomers organiseren we regelmatig rondleidingen in de Bibliotheek.

# Heerenveen 2023

Leden 13.574  
Bezoekers 168.293  
Uitleningen 225.658 (+12.912 Schooluitleningen)



## Vergroten van taalvaardigheid



- BoekStart op 7 kinderopvanglocaties. We zien hier een toename in het (interactief) voorlezen.
- Een BoekStartcoach op het consultatiebureau in Jubbega.
- Maandelijks een BoekStart-inloopochtend in de vestigingen in Heerenveen.
- Mede dankzij het Masterplan Basisvaardigheden groeit ons bereik met de Bibliotheek op school (dBos). Met de doorontwikkeling van dBos maakten we in 2023 een kwaliteitsslag: meer maatwerk en gerichte interventies.
- Primair onderwijs: 23 dBos-scholen met 3192 leerlingen, en 6 dva-scholen (dienstverleningsabonnement) met 1220 leerlingen.
- Voortgezet onderwijs: 4 dBos-scholen met 1211 leerlingen, en 4 dva-scholen met 2672 leerlingen.
- Voor professionals (kinderopvang, consultatiebureaus, onderwijs) organiseerden we verschillende bijeenkomsten en workshops over het belang van een rijke (thuis)taalomgeving en vroege taalstimulering.
- In samenwerking met SC Heerenveen bereikten we 730 leerlingen van groep 5 en 6 met 'Scoor een Boek!'
- Het Praathuis (30 deelnemers) is een belangrijke ontmoetingsplek voor anderstaligen die de Nederlandse taal beter willen leren.
- We zetten in op vaker voorlezen door ouders. In Jubbega waren we partner in het project 'Kofje mei in boekje', waar we zo'n 40 ouders mee bereikten.
- Maandelijks zijn er voorleesactiviteiten en voorstellingen in de bibliotheek voor het jonge kind en de ouders (10-12 kinderen per keer).
- Voor de zomervakantie hebben we 400 vakantieleestassjes uitgereikt, om kinderen en ouders te stimuleren ook in de vakantie te lezen en zo een mogelijke terugval in leesniveau te voorkomen.

## Een leven lang ontwikkelen



- Voor de jeugd organiseerden we doorlopend activiteiten op het vlak van Maken & Programmeren, waaronder Meekit, Fotografie, Programmeren en VR-bril-sessies.
- Voor volwassenen was er in 2023 een divers aanbod cursussen, (literaire) lezingen en workshops rondom geschiedenis, literatuur, kunst en cultuur. Voorbeelden zijn de diverse lezingen bij de Senior Cafés, avondlezingen, interviews met schrijvers, en de cursussen over genealogie.
- We zijn een belangrijke partner en aanjager op het vlak van positieve gezondheid, met een themacollectie, speciale webpagina, en verschillende activiteiten, waaronder lezingen over persoonlijke ontwikkeling en slaap, cursussen moestuinieren en fermenteren, en creatieve workshops.
- In toenemende mate ontwikkelen we ons tot een plek waar inwoners regelmatig bijeenkomen om met elkaar te spreken over belangrijke maatschappelijke kwesties.

## Vergroten van digitale vaardigheden en weerbaarheid



- 114 IDO-vragen (Informatiepunt Digitale Overheid).
- 45 deelnemers aan de cursus Klik & Tik (leren computeren).
- 14 deelnemers aan de cursus 'DigiSterker'.
- 39 deelnemers aan het Digi-Taalhuis. In 2023 is het Digi-Taalhuis gecertificeerd.

## Verstevigen meertalige samenleving



- Op alle dBos-scholen is in 2023 ten minste één meertalige (voor) leesactiviteit georganiseerd.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken.
- Verschillende programma's uit het aanbod Frysk & Meertaligheid zijn opgenomen in het cultuuraanbod van Cultuur en Klas.
- We hebben 167 meertalige voorleestassen uitgeleend aan ouders.
- We organiseerden verschillende activiteiten/voorstellingen op het vlak van Frysk & Meertaligheid, waaronder Tomke (179 kinderen), Voorlezen en knutselen (147 kinderen), Spelen met gedicht en muziek (78) en meertalige voorleeshalfuurtjes.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken. In de 'Scoor een boek!'-collectie, waar veel scholen in De Fryske Marren aan meededen, zaten drie Fryske boeken.
- Alle scholen in de dorpen zonder openbare bibliotheek ontvangen ieder kwartaal twee nieuwe Fryske boeken. Deze worden door de leesconsulent of de leerkracht gepromoot in de klas.
- Tijdens de Fryske Fertelwike hebben de leesconsulenten op alle dBos-scholen voorgelezen in het Frysk.

## Versterken gemeenschappen



- Met activiteiten als Senior Café en Creatief Café zijn we een belangrijke ontmoetingsplek in dorpen en steden.
- Met onze culturele partners in Heerenveen hebben we het concept 'Feanomanaal' gelanceerd, waarbij vitaliteit en de positieve gezondheid van de inwoners centraal staan.
- In Heerenveen is de Pop-Up een belangrijke ontmoetingsplek in het centrum, waar de inwoners zelf activiteiten initiëren en organiseren. Van, voor en door de inwoners.
- Voor nieuwkomers organiseren we regelmatig rondleidingen in de bibliotheek. In Heerenveen deden 12 nieuwkomers mee aan de workshop over het participatieverklaringstraject (PVT).

# Súdwest-Fryslân 2023

Leden 19.909  
Bezoekers 243.594  
Uitleningen 353.712 (+51.948 Schooluitleningen)



## Vergroten van taalvaardigheid



- BoekStart op 18 kinderopvanglocaties. We zien hier een toename in het (interactief) voorlezen.
- BoekStartcoaches op de consultatiebureaus in Sneek (2), Bolsward en Makkum.
- Maandelijks een BoekStart-inloopochtend in de vestigingen in Sneek, Bolsward, Makkum, Koudum, Wommels en Workum.
- Mede dankzij het Masterplan Basisvaardigheden groeit ons bereik met de Bibliotheek op school (dBos). Met de doorontwikkeling van dBos maakten we in 2023 een kwaliteitsslag: meer maatwerk en gerichte interventies.
- Primair onderwijs: 33 dBos-scholen met 4424 leerlingen, en 26 dva-scholen (dienstverleningsabonnement) met 3619 leerlingen.
- Voortgezet onderwijs: 5 dBos-scholen met 1215 leerlingen, en 5 dva-scholen met 4132 leerlingen.
- In de Week van lezen en schrijven organiseerden we vier Taalkuiers voor Nederlandstalige en anderstalige inwoners.
- Het Praathuis is een belangrijke ontmoetingsplek voor anderstaligen die de Nederlandse taal beter willen leren.
- In samenwerking met SC Heerenveen bereikten we 730 leerlingen van groep 5 en 6 met 'Scoor een Boek!'
- Voor professionals (kinderopvang, consultatiebureaus, onderwijs) organiseerden we verschillende bijeenkomsten en workshops over het belang van een rijke (thuis)taalomgeving en vroege taalstimulering.
- Maandelijks zijn er voorleesactiviteiten en voorstellingen in de bibliotheek voor het jonge kind en de ouders (10-12 kinderen per keer).
- Voor de zomervakantie hebben we 400 vakantieleestassjes uitgereikt, om kinderen en ouders te stimuleren ook in de vakantie te lezen en zo een mogelijke terugval in leesniveau te voorkomen.

## Een leven lang ontwikkelen



- Voor de jeugd organiseerden we doorlopend activiteiten op het vlak van Maken & Programmeren, waaronder Meekit, Programmeren en VR-bril-sessies.
- Voor volwassenen was er in 2023 een divers aanbod cursussen, (literaire) lezingen en workshops rondom geschiedenis, literatuur, kunst en cultuur. Voorbeelden zijn de diverse lezingen bij de Senior Cafés, avondlezingen, interviews met schrijvers, en de cursussen over klassieke muziek en genealogie.
- We zijn een belangrijke partner en aanjager op het vlak van positieve gezondheid, met een themacollectie, speciale webpagina, en verschillende activiteiten, waaronder lezingen over persoonlijke ontwikkeling en slaap, cursussen moestuinieren en fermenteren, en creatieve workshops.
- In toenemende mate ontwikkelen we ons tot een plek waar inwoners regelmatig bijeenkomen om met elkaar te spreken over belangrijke maatschappelijke kwesties.

## Vergroten van digitale vaardigheden en weerbaarheid



- 188 IDO-vragen (Informatiepunt Digitale Overheid).
- 14 deelnemers aan de cursus 'Klik & Tik' (leren computeren).
- 17 deelnemers aan de cursus 'DigiSnacks'.
- 16 deelnemers aan de cursus 'Digisterker'.
- 12 deelnemers aan het DigiTaalhuis.
- 28 deelnemers aan de workshop 'veilig Internetbankieren'.
- 9 deelnemers aan het spel 'weerbaar op het web'.

## Verstevigen meertalige samenleving



- Op alle dBos-scholen is in 2023 ten minste één meertalige (voor) leesactiviteit georganiseerd.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken.
- Verschillende programma's uit het aanbod Frysk & Meertaligheid zijn opgenomen in het cultuuraanbod van Aktez.
- We hebben 167 meertalige voorleestassen uitgeleend aan ouders.
- We organiseerden verschillende activiteiten/voorstellingen op het vlak van Frysk & Meertaligheid, waaronder Tomke (179 kinderen), Voorlezen en knutselen (147 kinderen), Spelen met gedicht en muziek (78) en meertalige voorleeshalfuurtjes.
- Op de dBos-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken. In de 'Scoor een boek!'-collectie, waar veel scholen in De Fryske Marren aan meededen, zaten drie Fryske boeken.
- Alle scholen in de dorpen zonder openbare bibliotheek ontvangen ieder kwartaal twee nieuwe Fryske boeken. Deze worden door de leesconsulent of de leerkracht gepromoot in de klas.
- Tijdens de Fryske Fertelwike hebben de leesconsulenten op alle dBos-scholen voorgelezen in het Frysk.

## Versterken gemeenschappen



- Met activiteiten als Senior Café en Creatief Café zijn we een belangrijke ontmoetingsplek in dorpen en steden.
- We zijn een vaste partner in het Cultuurplein en het UITFestival Súdwest-Fryslân.
- 60 deelnemers aan de bijeenkomst over 'Geldzorgen op de werkvloer'.
- In de zomer bezochten zo'n 60 jongeren uit Súdwest-Fryslân het democratiefestival '18 in 2023'.
- Samen met de jongeren ontwikkelden we het Studie Café: een plek waar ze in alle rust kunnen studeren of een workshop kunnen volgen.
- In Súdwest-Fryslân lopen meerdere projecten waarin een participatief ontwerpproces met jongeren centraal staat, waaronder The Third Space.
- Voor nieuwkomers organiseren we regelmatig rondleidingen in de bibliotheek.



## 4. De Investeringsagenda van Bibliotheken Mar en Fean

In 2021 is besloten een deel van de reserves te investeren om de transitie naar *Mienskipsbibliotheek* te versnellen. Er is destijds bepaald dat met een current ratio van 1,2 en een solvabiliteit van >35 procent ruimte was voor een investering van 1,3 miljoen euro gedurende de periode 2021-2025. Deze uitgangspunten zijn in de begroting van 2022 en de meerjarenbegroting verwerkt en besproken met de gemeenten. Vanuit de Investeringsagenda zetten we extra in op zes thema's, met verschillende projecten onder elk thema. Hieronder bespreken we per thema de belangrijkste ontwikkelingen in 2023.

### Binnenklimaat

Naar aanleiding van de coronapandemie is in 2020 uitvoerig onderzoek verricht naar de ventilatie in alle gebouwen van BMF. Op basis hiervan is een plan van aanpak ontwikkeld en zijn in 2021 werkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van het binnenklimaat.

### Impuls voor de jeugd

Zowel voorscholen als in het primair en voortgezet onderwijs wordt extra ingezet op leesbevordering. In 2023 zien we een doorontwikkeling van het dBos-programma, zowel kwantitatief als kwalitatief. Eind 2023 bereiken we 68 procent van de basisscholen met dBos (totaal 9178 leerlingen). Begin 2023 was dit nog 53 procent. Ook een toename van het aantal VO-scholen dat we bereiken met dBos. In totaal bedienen we nu twaalf scholen (vier nieuwe locaties in 2023). Bereik per gemeente: DFM 75 procent, SWF 75 procent, Heerenveen 71 procent. De kwalitatieve doorontwikkeling impliceert meer maatwerk. Afhankelijk van waar een school staat met betrekking tot het leesklimaat, de leesmotivatie van leerlingen en het ambitieniveau wordt een specifieke missie gekozen en uitgewerkt. Dit schooljaar wordt deze nieuwe aanpak getest en geëvalueerd.

Scholen waarderen de samenwerking met de bibliotheek in het kader van dBos. Zowel de inhoud van de lessen als de algemene samenwerking met de leesconsulent wordt gemiddeld met een 9 beoordeeld. De Monitor dBos wordt gebruikt om de prestaties van de leerkrachten en leerlingen in kaart te brengen. Jaarlijks wordt deze besproken met de scholen.

### Digitale inclusie / Dialoog & democratie

In september 2023 is de nieuwe projectleider Digitaal Burgerschap gestart. Opdracht was/is vanuit een visie op digitaal burgerschap en de rol van de Bibliotheek op dit vlak invulling te geven aan activiteiten – in verbinding met externe partijen. Eerste fase (september-december 2023) heeft in het teken gestaan van het ontwikkelen van een lokaal plan en het doen van een omgevingsanalyse. Op dit moment worden deze resultaten vertaald naar een concreter plan voor BMF/ Digitaal Burgerschap. Daarvoor wordt gebruikgemaakt van de programmeringsregeling van de Koninklijke Bibliotheek. Inzet is een programma dat inwoners uitnodigt en stimuleert mee te denken en te praten over maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van AI of slimme technologie in de stad.

Op 7 juli 2023 organiseerde BM een 'democratiefestival' voor alle jongeren in Súdwest-Fryslân die in 2023 18 jaar worden. Het festival is samen met de jongeren ontworpen en georganiseerd. Van, voor en door de jongeren. In de aanloop merkten we dat er bij de jongeren veel vragen leven rond het 18 jaar worden. Vragen waarover ze lang niet altijd met elkaar praten. Op het democratiefestival was, onder het genot van eten, drinken en zon, alle ruimte voor vragen en zorgen. Zo'n 50 jongeren bezochten het festival bij Lokaal55 in Sneek. Er waren allerlei kramen waar de jongeren terecht konden voor informatie over onder andere wonen, financiën en belastingen. Daarnaast waren er workshops waarin de jongeren met elkaar in gesprek gingen over toekomstdromen, hun persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke onderwerpen. Op basis van de ervaringen met de denktank en op het democratiefestival zelf, willen we dit evenement (met bijbehorende aanpak) de komende jaren graag voortzetten, ook buiten Súdwest-Fryslân.

### Gebouw = publieke ruimte

De transitie naar een *Mienskipsbibliotheek* stelt andere eisen aan de fysieke bibliotheek. Die moet open en toegankelijk zijn. Het is een plek om samen te komen en samen te werken, te studeren of waar je komt voor de gezelligheid. Een plek van, voor en door de lokale gemeenschap. Een substantieel bedrag onder 'Gebouw = publieke ruimte' is gereserveerd voor de nieuwe bibliotheek in Workum, in de nieuw te bouwen Klameare. Voor het realiseren van het gebouw heeft de gemeente een projectplanning opgesteld. Deze planning voor de bouw van het casco is leidend voor de afbouw en inrichting door Bibliotheek, Klameare en eventuele andere gebruikers. Vanuit de bibliotheek worden drie deelprojecten onderscheiden: afbouw en inrichting, *Mienskipsbibliotheek* en samenwerking Klameare, en communicatie. De projectgroepen zijn ingevuld, er is een planning en een plan van aanpak. Met de SPUK-herstelgeldten is ook ingezet op een bedrag ten behoeve van de nieuwe bibliotheek te Workum. Mochten deze worden gehonoreerd, dan ontstaat er ruimte om deze investeringsgeldten voor andere doeleinden aan te wenden.

Naast Workum loopt het proces verbouwing *Mienskipsbibliotheek* Lemmer, dat zich nu in de ontwerpfase bevindt. Samen met de inwoners en samenwerkingspartners wordt invulling gegeven aan een (nieuwe) bibliotheek van, voor en door de inwoners van Lemmer. Naar verwachting is de oplevering in het najaar van 2024.

### Ruimte voor het experiment

Wanneer medewerkers kansen zien voor een activiteit of projecten, is er vanuit de Investeringsagenda ruimte om hiermee te experimenteren. Voorwaarde is dat er een volledig projectplan onder ligt en de impact van het project in kaart wordt gebracht. Onder dit thema loopt het volgende project:

- Beter bereik kinderen 0-6 jaar (Biebguppies). Begin 2022 is gestart met het ophalen van informatie voor het starten van een Instagramaccount (Biebguppies). Per 1 april is het account gestart. Biebguppies telt inmiddels ruim 400 volgers, met boekentips voor kinderen van 0-6 jaar, en informatie over de activiteiten in de bibliotheek. Het account is enthousiast ontvangen. Ouders geven aan beter op de hoogte te zijn van de activiteiten in de bibliotheek.

### Organisatieontwikkeling

De opbrengsten van de HR-cyclus op teamniveau zijn uitgebreid besproken tijdens de 24-uurs MT, en leiden tot vervolgstappen in de organisatiestructuur. Daarnaast zijn er gelden besteed aan inhuur/ advies met betrekking tot financiële tekorten en de onderhandelingen met de gemeenten. Het op orde brengen van de projectadministratie is hier ook een onderdeel van. Verwachting is dat dit Q1 2024 wordt afgerond. Daarnaast wordt in 2024 gewerkt aan de dienstencatalogus. Fers levert hiervoor een projectleider, die deels wordt gefinancierd uit de Investeringsagenda.

## 5. Organisatieontwikkeling en Bedrijfsvoering

### Organisatieontwikkeling

In 2021 is het organisatieplan 'Op weg naar *Mienskipsbibliotheek* Mar en Fean' (2021-2025) vastgesteld. Daarin wordt uitgegaan van een drietal leidende principes:

- Werken vanuit de bedoeling: dicht bij en van betekenis voor de mensen en gemeenschappen waarvoor wij er als bibliotheek zijn. Vraag- en impactgericht. Dat vraagt meer (gezamenlijke) planvorming en evaluatie, en minder focus op activiteiten en doen (aanbodgericht).
- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid: meer regelruimte in de teams, en duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Hierop is men aanspreekbaar.
- We benutten de talenten van onze medewerkers ten volle: van de medewerkers vraagt dit dat ze hun talenten daadwerkelijk inzetten ten behoeve van de bibliotheek en de lokale gemeenschap, voor de organisatie betekent dit ruimte geven aan en faciliteren van talent- en professionele ontwikkeling.

Jaarlijks evalueert zowel het managementteam als de ondernemingsraad (samen met de directeur-bestuurder) de voortgang. Hieronder zijn voor de verschillende onderwerpen in het organisatieplan de belangrijkste bevindingen opgenomen:

**Wijziging van de organisatiestructuur, waardoor maatschappelijke opgaven meer lokaal verankerd worden door samensturing in de programmalijnen.** De plannen die gemaakt zijn, zijn doorgevoerd. Binnen het managementteam is geconcludeerd dat we toe zijn aan een volgende stap. We zien verschillende beperkingen in de huidige structuur, waaronder een te beperkte commitment in de teams door versnipperde inzet. Op dit moment werken we aan een verbeterplan.

**De teams krijgen meer regelruimte en verantwoordelijkheden, en worden hierin goed begeleid.**

We zien (te) grote verschillen tussen teams in de mate waarin dit succesvol wordt opgepakt. Maatwerk in de begeleiding van de teams is nodig. Daarnaast is er een kwaliteitsslag nodig in de teamplannen en -overleggen.

**De beweging naar *Mienskipsbibliotheek* vraagt een cultuur- en gedragsverandering van werknemers, en deze wordt gemonitord en (waar nodig) bijgestuurd.**

In het managementteam is de voortgang per team/medewerker uitgebreid besproken, en zijn de HR-gesprekken geanalyseerd. Over de gehele linie zijn we tevreden met de ontwikkeling, maar binnen teams zijn er koplopers en achterblijvers. Hier wordt op geacteerd. Ook de verbinding tussen de lokale teams en de Programmamedewerkers Mienskip vraagt aandacht.

**Een BMF-brede besturingsstructuur, waardoor de indeling per gemeente wordt losgelaten en in het managementteam collectief leiderschap ontstaat.** Het managementteam trekt steeds meer als collectief op. Er is een teamwerkplan met een duidelijke portefeuilleverdeling. Met de komst van de dienstencatalogus kan vanuit eenheid op verschillen (per gemeente) worden gestuurd.

**Er wordt meer innovatiekracht, wendbaarheid, planvorming en sturing op impact gecreëerd door de invoering van een beleids- en bestuursadviseursfunctie.**

De impactsturing krijgt verder vorm en zit steeds steviger in de werkwijze van de teams. Op onder andere (digitaal) burgerschap (The Third Space, 18-jarigenproject) en de Bibliotheek op school (Doorontwikkeling dBos) zien we innovatie.

**De interne organisatiewijziging is gekoppeld aan het verandertraject 'Bibliotheek van de Toekomst' en de Investeringsagenda.**

De inzet en ontwikkeling van de Programmamedewerkers Mienskip is hiervan een goed voorbeeld. De grenzen waar ze nu tegenaan lopen (verbinding met de teams) vraagt een interventie van het managementteam.

Op de beleidsdag in 2024 gaan we de initiatieven van medewerkers die aansluiten bij de ontwikkeling naar *Mienskipsbibliotheek* in de etalage zetten en daarover met elkaar in gesprek: wat zegt dit over de bibliotheek, gedrag, samenwerking en -sturing, impact maken, regelruimte, enzovoort. Daarnaast pakken we in 2024 twee grotere innovatietrajecten op: het vervolg van The Third Space en Plekberaden.

### Bedrijfsvoering

#### Financiën

2023 was voor Mar en Fean een roerig jaar op financieel vlak. Dit zal ook in 2024 weerslag hebben op de bedrijfsvoering. In 2023 is gestart met de ontwikkeling van een dienstencatalogus, die in 2024 gereed zal zijn. Hiermee wordt gestreefd naar meer verbinding tussen de gemeentelijke subsidiebeschikkingen, de door de Bibliotheek geleverde diensten en de kostprijzen. Daarnaast zal er extra aandacht worden besteed aan de projectadministratie in relatie tot de exploitatiebegroting. Wat betreft de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering is een stevige regiefunctie op ICT en Financiën (business control) noodzakelijk.

#### Gebouwen

In Makkum is in 2023 groot onderhoud uitgevoerd in het pand, dat in eigendom is van BMF. In Lemmer worden voorbereidingen getroffen voor renovatie en herinrichting van de bibliotheek, en in Workum trekken we met stichting De Klameare op voor de realisatie van een nieuw gebouw. Tot slot wordt in Akkrum gewerkt aan planvorming voor verhuizing naar een andere locatie.

#### Personeel

In 2023 hebben 17 medewerkers de organisatie verlaten, waarvan ongeveer een derde met (vervroegd) pensioen ging. Het aantal medewerkers dat in 2023 in dienst trad was 11. Enerzijds zijn contracturen van bestaande medewerkers opgehoogd, anderzijds hebben we in de loop van het jaar een vacaturestop ingevoerd om de personeelskosten te beperken. De organisatie telde eind 2023 223 vrijwilligers.

In 2023 is een nieuw functiehuis ingevoerd. Hiermee sloten we aan op het landelijk ontwikkelde functiehuis. Daarbij zagen we dat een aantal functies in onze organisatie lager was ingeschaald dan het landelijke beeld. Naast de CAO-verhoging had de aanpassing hiervan een verhogende werking in de salariskosten van BMF.

Conform de Governance Code Cultuur hebben we in 2023 ons integriteitsbeleid aangescherpt. Daarnaast hebben we een kwaliteitskompas ontwikkeld, waarin we hebben beschreven waar we minimaal aan willen voldoen als robuuste *Mienskipsbibliotheek*. Vanaf 2024 gaan we hiermee werken en zal er ieder jaar een kwaliteitsverslag worden gemaakt en besproken met de Raad van Toezicht.

## 6. De ondernemingsraad

Met de ondernemingsraad (OR) is frequent overleg gevoerd over onderwerpen die de ontwikkeling van de organisatie aangaan en die direct betrekking hebben op de arbeidsomstandigheden en (secundaire) voorwaarden van de medewerkers. De ondernemingsraad stelt zich actief op richting achterban en heeft onder andere consultatierondes gevoerd over het nieuwe functiehuis. Over het proces van invoering van het nieuwe functiehuis heeft de OR instemming verleend en ze heeft daarnaast een adviesrol gehad bij de matching van de functies. Andere onderwerpen die door de directeur-bestuurder aan de ondernemingsraad

zijn voorgelegd (en waarop eventueel advies of instemming is verleend) zijn het vrijwilligersbeleid, het opleidingsbeleid, de samenvoeging van de programmaliijnteam Programmering en Leven Lang Ontwikkelen, het uitstellen van de jaarurensystematiek, wijziging van de kilometervergoeding en de Gedragscode Integriteit. Daarnaast wordt het organisatieontwikkelplan dat in 2021 is vastgesteld op meerdere momenten in het jaar tussen bestuurder en de ondernemingsraad geëvalueerd. De ondernemingsraad brengt een eigen jaarverslag uit.

## 7. Verslag van de Raad van Toezicht - Het toezicht op Bibliotheken Mar en Fean in 2023

De Raad van Toezicht (RvT) is binnen de stichting Bibliotheken Mar en Fean belast met het toezicht op de kwaliteit van het beleid en de organisatie, zoals de directeur-bestuurder dit vormgeeft. Het gaat dan onder meer om het goedkeuren van voorstellen van de directeur-bestuurder (veelal statutair vastgelegd), het adviseren en sparren én de rol als werkgever van de directeur-bestuurder. Daartoe vergaderen we gezamenlijk en in commissies.

### Belangrijke onderwerpen in 2023

In het toezicht van 2023 zijn er – naast de gebruikelijke onderwerpen, zoals jaarplan, jaarrekening en diverse evaluaties – een aantal onderwerpen die er uitspringen: de consequenties van de inflatie, de ontwikkeling van een eigen kwaliteitskompas, de midtermreview voor de certificering en het invullen van twee vacatures.

Met name het eerste onderwerp heeft veel tijd en aandacht gevraagd van het bestuur en van de RvT, vooral in de tweede helft van 2023 in het overleg met de betrokken gemeenten over de

begroting voor 2024. Het gaat dan om de sterk gestegen kosten die grotendeels buiten de invloedssfeer van onze organisatie liggen en ook een belangrijke relatie vertonen met de oorlog in de Oekraïne. Daarbij denken we onder andere aan de gestegen energielasten, de salarisverhogingen als gevolg van een nieuw functiebouwwerk en een nieuwe CAO.

Tegelijkertijd wilden we voldoende aandacht houden voor de ontwikkeling van de organisatie vanuit het idee van de *Mienskipsbibliotheek*. Daarbij is het voor de RvT van belang om de impact van de veranderingen in de werkwijze goed in beeld te krijgen. Daarvoor heeft het bestuur een kwaliteitskompas ontwikkeld dat wij hebben goedgekeurd en dat de komende jaren de bestuurder en ons preciezer zal kunnen informeren over de effecten van onze programma's en diensten. Over een aantal jaren zal BMF opnieuw gecertificeerd moeten worden. Vanuit de vorige certificering is er een midtermreview uitgevoerd die laat zien dat er volop aan de aanbevelingen van de toenmalige certificeringscommissie is gewerkt, ingebed in de bredere ontwikkeling van onze organisatie.

In 2023 hebben twee van onze RvT-leden hun twee termijnen van opgeteld acht jaar volgemaakt. We zijn heel blij dat we via een open procedure twee deskundige opvolgers hebben kunnen benoemen.

### Het toezicht in 2023

In totaal zijn er acht bijeenkomsten geweest (reguliere vergaderingen, scholing en themabijeenkomsten). De RvT wordt ondersteund door het werk in de commissies, die gemiddeld elk zo'n drie bijeenkomsten hebben gehad (auditcommissie, o.a. met de accountant over het jaarverslag, de commissie *Mienskipsbibliotheek*, o.a. over kwaliteitskompas en werkbezoeken en de governancecommissie, o.a. over managementafpraak, voortgang en beoordeling van de directeur-bestuurder).

De voorzitter van de raad bereidt de RvT-vergaderingen voor met de directeur-bestuurder in een bilateraal overleg. Ook is de voorzitter bij een tweetal bijeenkomsten van voorzitters van de raden van toezicht uit het Friese Bibliothekennetwerk geweest. Deze voorzitters hebben het initiatief genomen tot een scholingsbijeenkomst in Leeuwarden in juni voor alle RvT-leden van bibliotheken in Fryslân. Het thema betrof de landelijke ontwikkelingen in de sector en werd ingeleid door de directeur van de landelijke sectororganisatie, de VOB.

In de vergaderingen van de raad zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde geweest (eerder is hierover in het bestuursverslag uitgebreid gerapporteerd en hierboven zijn een aantal onderwerpen er nog eens uitgelicht): de financiële situatie en het te verwachten exploitatietekort; de verbouwing/nieuwbouw/verhuizing van de bibliotheekvestigingen in Workum, Lemmer, Heerenveen en Akkrum; de SPUK-herstelgelden voor de bibliotheek; het kwaliteitskompas; midtermreview t.b.v. de certificering; de gedragscode integriteit; het jaarplan 2023; de evaluaties van het jaarplan, de Investeringsagenda en het organisatieontwikkelplan.

De RvT voelt zich steeds goed geïnformeerd, zodat de raad zich een goed beeld heeft kunnen vormen van de algemene gang van zaken binnen BMF. Afhankelijk van de status van het onderwerp is er goedkeuring gegeven aan een voorgenomen besluit van de directeur-bestuurder (voorbeeld: het jaarplan 2023) of als klankbord meegedacht over diverse beleidsontwikkelingen. Via managementrapportages hebben we telkenmale kunnen vaststellen dat de directeur-bestuurder "in control" is op de financiën, voor zover vallend binnen de door de directeur-bestuurder beïnvloedbare onderdelen.

De extra middelen voor de uitvoering van projecten zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid. De administratie van die projecten heeft daar geen gelijke tred mee gehouden en is grondig onder handen genomen. Grote risico's hebben zich daarbij – getuige het resultaat op de projecten – niet voorgedaan; met een betere administratie wordt dit beter geborgd. Echter, door eerder genoemde externe ontwikkelingen die de kosten sterk lieten stijgen en het feit dat de gemeenten te weinig ruimte zagen om ons daarvoor (geheel) te compenseren, sluiten we over 2023 af met een fors tekort. Gelukkig kunnen we dat goed opvangen vanuit onze reserves.

De directeur-bestuurder heeft een inhoudelijk en financieel bestuursverslag over het gevoerde beleid in 2023 voorgelegd. In 2022 heeft de RvT Eshuis Accountants en Adviseurs gecontracteerd. Zij hebben de jaarrekening gecontroleerd en hun verklaring is bij deze jaarrekening opgenomen. Wij hebben de jaarrekening zoals door de directeur-bestuurder opgemaakt goedgekeurd en de directeur-bestuurder voor het gevoerde beleid kwijting en decharge verleend (conform artikel 20 van de statuten) met inachtneming van de noodzaak om voor de komende jaren inkomsten en uitgaven weer structureel in balans te brengen.

## Toezichtkader en evaluatie

In november hebben we vanuit het toezichtkader onze jaarlijkse evaluatie uitgevoerd. We stellen onszelf daarbij vier vragen:

1. Welke meerwaarde heeft ons toezicht bij het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de bibliotheken?
2. Hebben we uitgevoerd wat we ons hebben voorgenomen (o.a. vanuit het toezichtkader)?
3. Hebben we op zorgvuldige wijze besluiten genomen?
4. Heeft de RvT zelf goed gefunctioneerd?

Hierbij hebben we ook dankbaar gebruik gemaakt van de aanbevelingen van de 'critical friend' die ons in 2022 bij de evaluatie ondersteunde. Zo zijn we onder andere elk overleg gestart met een intern overleg zonder directeur-bestuurder.

De meerwaarde van ons toezicht komt met name tot uitdrukking in de steun voor de innovatiegerichtheid van het beleid van BMF en de zorg voor de continuïteit in het licht van de dreigende structurele tekorten. Ook heeft de RvT een rol gespeeld in de gesprekken met de gemeenten. We hebben een goede werkverhouding met de directeur-bestuurder die we steunen en prikkelen in een goede balans. Het kwaliteitskompas (zie de vier vragen hierboven) gaat ons helpen om nog beter zicht te krijgen op de inhoudelijke ontwikkeling van programma's en dienstverlening. De basis hiervoor is impactsturing dat binnen BMF volop in ontwikkeling is.

We hebben grotendeels onze voornemens voor 2023 waargemaakt. Bij de invulling van de vacatures is diversiteit als criterium meegenomen en dit heeft invloed gehad op de benoemingen. Toch willen we proberen in 2024 nog extra stappen te zetten om de diversiteit van de RvT te versterken. De werkbezoeken zijn weliswaar inhoudelijk voorbereid door de commissie *Mienskipsbibliotheek*, maar nog niet uitgevoerd; deze staan nu voor het voorjaar van 2024 op het programma. Verder hebben we op een tweetal momenten een goed en open overleg gevoerd met de Ondernemingsraad.

We aarzelen niet om, als dat nodig is, tussenstappen in te lassen om tot een zodanige informatiepositie te komen dat we zorgvuldige besluiten kunnen nemen. Ook is er voldoende balans tussen open overleg vooraf en een meer controlerende rol achteraf. Inhoudelijk vragen we het bestuur voor 2024 aandacht te besteden aan risicomanagement en het inkoopbeleid.

Over de aanpassingen in onze werkwijze in 2023 zijn we tevreden en de verhoudingen binnen de RvT en met de directeur-bestuurder zijn professioneel en prettig. Wel blijft het voldoende ruimte maken voor het "goede gesprek" (hoeksteen in ons toezichtkader) in combinatie met de volle agenda's een aandachtspunt. We willen hier met meer toegespitste inleidingen bij de vergaderstukken (de opleggers) en mogelijk leeswijzers meer structuur in aanbrengen. De themabijeenkomsten vervullen een (scholende) rol voor de RvT (in 2023 o.a. over de collectie en over de rol van de bibliotheken in de zorg voor de democratie). Voor 2024 is het voornemen om weer een bibliotheek buiten Fryslân te bezoeken die ons kan inspireren.

## Samenstelling van de raad

De Raad van Toezicht bestond in 2023 uit de volgende personen (in alfabetische volgorde):

- De heer ir. S.A.J. Haverkamp, vicevoorzitter en voorzitter Governancecommissie.
- Mevrouw drs. I.S.A. Hollak-van Eerden, lid Auditcommissie.
- Mevrouw C. van der Meij, MSc, voorzitter commissie *Mienskipsbibliotheek*.
- Mevrouw mr. M.M. Spagnoletti, secretaris en lid op voordracht van de OR, lid commissie *Mienskipsbibliotheek*.
- De heer drs. H.G.J. Steur, voorzitter en lid Governancecommissie.
- De heer drs. T.J. Wiersma, voorzitter Auditcommissie.

Het overzicht van functies, nevenfuncties en benoemingstermijnen van de raadsleden is opgenomen in een bijlage bij dit jaarverslag.

**Namens de Raad van Toezicht,  
Drs. H.G.J. Steur, voorzitter**

## 8. Over de Jaarrekening 2023

Het jaar 2023 is afgesloten met een tekort, groter dan we hadden begroot. Al in het begin van het jaar werd voorzien dat we financieel uit de pas liepen of zouden gaan lopen. Daarop is besloten met een forecast te werken en proactief met gemeenten in gesprek te gaan over de te verwachten tekorten. Het werken met een forecast was nieuw voor BMF en werd bemoeilijkt door de projectadministratie, die innig verweven was met de exploitatie. Eind 2023 is voor de projectadministratie een verbetertraject ingezet en in 2024 wordt dit verder uitgewerkt met een vernieuwde opzet van de projectadministratie. In het algemeen zien we dat de financiële administratie van BMF steeds complexer wordt door een toename van doelsubsidies en projectfinanciering.

Het negatief resultaat in 2023 is te wijten aan kostenstijgingen, die over de hele linie waarneembaar zijn. Grote kostenposten zoals personeel en huisvesting hebben daarbij het grootste effect. De personeelslasten stegen door een nieuwe CAO en functiehuis met bijna 8 procent, ondanks de vacaturestop die in de loop van het jaar is ingevoerd. De sterkste kostenstijging zit in huisvesting, grotendeels het gevolg van toegenomen energielasten. De reserve- en liquiditeitspositie van BMF is ruim voldoende om dit te kort op te vangen. Op termijn is een negatief operationeel resultaat uiteraard onwenselijk, en er zijn dan ook gesprekken met de gemeenten gevoerd om tot een gezond meerjarenperspectief te komen.

### Eigen vermogen, investeringen, leningen en onderhoud

#### Eigen vermogen

Na resultaatbestemming bedraagt het eigen vermogen van de Stichting € 2.053.243 (2022 € 2.664.564). Eigen vermogen vestigingen per gemeente na resultaatbestemming:

Gemeente	2023	2022
Heerenveen	€ 175.480	€ 283.697
De Fryske Marren	€ 187.801	€ 272.154
Súdwest-Fryslân	€ 937.859	€ 1.073.753
Overhead	€ 752.103	€ 1.034.960

De solvabiliteit is 49 procent (2022 63 procent), waarbij het eigen vermogen wordt uitgedrukt als percentage van het totale vermogen. De liquiditeitspositie van Bibliotheken Mar en Fean is goed. Het werkkapitaal bedraagt ultimo 2023 € 1.237.470. Het is ten opzichte van 2022 met € 480.532 afgenomen. De algemene reserves zijn afgenomen met € 227.026.

De bestemmingsreserve voor huisvesting Lemmer blijft gehandhaafd, alsmede de reserves voor inventaris en automatisering in De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân.

#### Investeringen

Er is in 2023 in totaal voor € 120.760 geïnvesteerd, terwijl er oorspronkelijk € 417.500 aan investeringen was begroot.

#### Leningen

Bibliotheken Mar en Fean heeft per 31 december één lening. In 2023 heeft hiervoor de reguliere aflossing plaatsgevonden van € 22.689. Het resterende leningsdeel bedraagt € 68.067.

#### Onderhoud

De bibliotheken zijn deels gevestigd in huurpanden (8) en deels in panden die in eigendom zijn (4). Het onderhoud van de huurpanden is grotendeels voor rekening van de verhuurders en voldoet aan de actuele eisen qua onderhoud, uitstraling en functionaliteit. Voor de panden in Makkum, Lemmer en Akkrum is in 2022 een nieuwe MJOP gemaakt. Op basis van de nieuwe MJOP wordt er gedoteerd aan de onderhoudsvoorziening.

Voor het onderhoud aan het pand in Heerenveen geldt een andere situatie. Het is een reëel scenario dat de bibliotheek in Heerenveen op termijn gaat verhuizen naar een ander pand. Tot die tijd wordt alleen het reguliere onderhoud gedaan en is de voorziening onderhoud bevroren.

#### Risico's en onzekerheden

Het grootste risico van Bibliotheken Mar en Fean betreft de afhankelijkheid van subsidies van de drie gemeenten. Voor het jaar 2024 is dit risico afgedekt met de toegezegde subsidietoekenning bij het indienen van de begroting van 2024.

## 9. Verkorte Begroting 2024

Baten		Lasten	
Subsidies	€ 4.574.900	Bestuur en organisatie	€ 121.600
Bibliotheekopbrengsten	€ 662.300	Huisvesting	€ 901.700
Specifieke dienstverlening	€ 201.800	Personeel	€ 3.282.800
Overige baten	€ 8.700	Administratie	€ 136.500
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 5.447.700</b>	Afschrijvingen	€ 233.700
		Automatisering	€ 209.000
		Collectie en media	€ 648.700
		Specifieke kosten	€ 94.800
		Overige bedrijfskosten	€ 5.500
		Financiële baten en lasten	€ 2.200
		<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 5.636.500</b>
		<b>Operationeel resultaat</b>	<b>€ -188.800</b>
		Projectbaten	€ 2.016.700
		Projectkosten	€ 2.243.700
		<b>Projectresultaat</b>	<b>€ -227.000</b>
		<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ -415.800</b>
		Onttrekking aan reserves	€ -415.800
		Toevoeging aan reserves	€ -
		<b>Resultaatbestemming</b>	<b>€ -415.800</b>

# Bijlagen

## Bijlage 1. KPI's de Fryske Marren op een rij

Beleidsdoelstelling	Acties / resultaten
Jeugd een positieve leeservaring meegeven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 132.569 jeugdboeken uitgeleend, waarvan 1539 Fryske jeugdboeken.</li> <li>- dBos-scholen waarderen de dienstverlening van de bibliotheek gemiddeld met een 8,8 ('Welk cijfer geef je de Bibliotheek op school in het algemeen?').</li> </ul>
De persoonlijke ontwikkeling van inwoners ondersteunen en faciliteren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In de Week van lezen en schrijven organiseerden we drie Taalkuiers voor Nederlandstalige en anderstalige inwoners.</li> <li>- We ondernamen verschillende acties om mensen toe te leiden naar het Digi-Taalhuis (in 2023 gecertificeerd): presentaties voor vrouwen met Nederlands als tweede taal, rondleidingen (3) en informatie voor nieuwkomers, en voorleesactiviteiten in het kader van de gezinsaanpak. In Lemmer is er een voorleesactiviteit voor NT2-ers (kinderen en hun ouders). Daarnaast is het Digi-Taalhuis voor NT1-ers bij de Wurkjouwer in 2023 in de steigers gezet. Start in 2024.</li> </ul>
Fryske taal en cultuur stimuleren bij de jeugd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op de dBos- en dva-scholen wordt regelmatig aandacht besteed aan Fryske boeken.</li> <li>- In de 'Scoor een boek!'-collectie, waar veel scholen in De Fryske Marren aan meededen, zaten drie Fryske boeken.</li> <li>- Alle scholen in de dorpen zonder openbare bibliotheek ontvangen ieder kwartaal drie nieuwe Fryske boeken. Deze worden door de leesconsulent of de leerkracht gepromoot in de klas.</li> <li>- In de vestigingen leenden we in 2023 1539 Fryske jeugdboeken uit.</li> </ul>
Social Return on Investment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eén werknemer Wajong 20 uur per week (22.222 euro).</li> <li>- Twee stagiaires hbo à 2.500 euro (5.000 euro).</li> <li>- Totaal SROI-bedrag in 2023: 27.222 euro.</li> <li>- Namen eventueel opvraagbaar bij de P&amp;O-afdeling.</li> </ul>

## Bijlage 2. Leden Raad van Toezicht

### Samenstelling Raad van Toezicht:

**De heer drs. H.G.J. Steur** (1955),  
voorzitter Raad van Toezicht en lid  
Governancecommissie (Tjerkwerd)

Hoofdfunctie: gepensioneerd Senior Onderwijsadviseur  
Nevenfuncties: geen  
Eerste benoeming: 1 januari 2020  
Einde eerste termijn: 31 december 2023

**De heer ir. S.A.J. Haverkamp** (1958),  
vice-voorzitter en voorzitter Governancecommissie  
(per 15 september 2016) (Stiens)

Hoofdfunctie: rector-bestuurder RSG Magister Alvinus  
tot 1-9-2023 (vanaf 1-9-2023 met pensioen)  
Nevenfunctie: lid van de Raad van Toezicht  
van het Natuur Museum Fryslân, lid bestuur  
samenwerkingsverband VO-VSO Fultura  
Eerste benoeming: 1 januari 2016  
Einde tweede termijn: 31 december 2023

**De heer drs. T.J. Wiersma** (1966)  
voorzitter Auditcommissie (Sneek)

Hoofdfunctie: partner BS Adviesgroep/BS Financieel  
Nevenfuncties: penningmeester Stichting Leergeld  
Zuidwest Friesland (t/m 30 juni 2023), voorzitter  
Stichting Vrienden van Stichting Leergeld Zuidwest  
Friesland, penningmeester Stichting Elfmeren-  
schaatstocht, secretaris Stichting Vrienden Sneekweek,  
penningmeester Stichting De Sneker Pan (SKS Skûtsje  
van Sneek), penningmeester VVV Waterland van  
Friesland  
Eerste benoeming: 1 januari 2016  
Einde tweede termijn: 31 december 2023

**Mevrouw mr. M.M. Spagnoletti** (1976),  
secretaris per 14 februari 2017; lid op voordracht van  
de OR en lid van *Mienskipsbibliotheekcommissie*  
(Heerenveen)

Hoofdfunctie: zelfstandig fiscalist en bedrijfsjurist  
Nevenfuncties: lid netwerkgroep Juristengroep  
Heerenveen, lid Raad van Toezicht Stichting  
Kinderopvang Leeuwarden/Sinne Kinderopvang en  
parttime bestuurder Stichting Jij  
Eerste benoeming: 1 januari 2017  
Einde tweede termijn: 31 december 2024

**Mevrouw drs. I.S.A. Hollak -  
van Eerden** (1974),  
lid Auditcommissie (Katlijk)

Hoofdfunctie: senior beleidsmedewerker/senior  
projectmanager bij Rijksuniversiteit Groningen  
Nevenfuncties: toezichthoudend bestuurder  
Stichting De Buitenkans  
Eerste benoeming: 1 januari 2021  
Einde eerste termijn: 31 december 2024

**Mevrouw L.C. van der Meij MSc** (1970),  
Voorzitter *Mienskipsbibliotheekcommissie* (Lemmer)

Hoofdfunctie: directeur-eigenaar Avantro BV  
Nevenfuncties: geen  
Eerste benoeming: 1 januari 2021  
Einde eerste termijn: 31 december 2024

02.

# Jaarrekening 2023

## 2.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-12-2023	31-12-2022	PASSIVA	31-12-2023	31-12-2022
	€	€		€	€
<b>Vaste activa</b>			<b>Eigen vermogen</b>		
Materiële vaste activa (1)	918.874	1.074.947	Reserves (4)	2.053.243	2.664.564
	<b>918.874</b>	<b>1.074.947</b>		<b>2.053.243</b>	<b>2.664.564</b>
<b>Vlottende activa</b>			<b>Vreemd vermogen</b>		
Vorderingen (2)	235.219	151.284	Voorzieningen (5)	57.723	60.318
Liquide middelen (3)	3.033.722	3.006.080	Langlopende schulden (6)	45.378	68.067
			Kortlopende schulden (7)	2.031.471	1.439.362
	<b>3.268.941</b>	<b>3.157.364</b>		<b>2.140.960</b>	<b>1.567.747</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>4.187.815</b>	<b>4.232.311</b>	<b>Totaal passiva</b>	<b>4.187.815</b>	<b>4.232.311</b>



## 2.2 Exploitatierkening 2023

Omschrijving	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Subsidies (8)	4.457.291	4.509.100	4.378.034
Bibliotheekopbrengsten (9)	661.083	680.900	678.274
Specifieke dienstverlening (10)	237.543	133.100	199.082
Overige baten (11)	27.040	19.700	11.189
Projectbaten (12)	592.129	109.500	213.184
<b>Totaal baten</b>	<b>5.975.086</b>	<b>5.452.300</b>	<b>5.479.763</b>
<b>Lasten</b>			
Bestuur en organisatie (13)	155.105	101.400	107.774
Huisvesting (14)	857.329	786.400	734.158
Afschrijvingen (15)	213.013	232.500	221.523
Personeel (16)	3.261.464	2.959.200	3.033.337
Administratie (17)	141.481	109.500	109.588
Transport (18)	396	0	1.467
Automatisering (19)	232.584	255.300	180.437
Collectie en media (20)	731.791	792.800	794.286
Specifieke kosten (21)	71.890	141.300	57.722
Overige kosten (22)	2.558	400	3.703
Projectkosten (23)	652.120	159.500	273.049
Projectkosten investeringsagenda (23)	282.857	347.000	292.750
<b>Totaal lasten</b>	<b>6.602.588</b>	<b>5.885.300</b>	<b>5.809.794</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-627.502</b>	<b>-433.000</b>	<b>-330.031</b>
Rentebaten (24)	19.192	0	205
Rentelasten (25)	3.011	4.000	14.522
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-611.321</b>	<b>-437.000</b>	<b>-344.348</b>
Onttrekking algemene reserve HV	-85.279	-16.400	-14.784
Onttrekking reserve legaat	-22.938	-40.000	-38.532
Onttrekking/toevoeging algemene reserve DFM	-84.353	-26.200	7.917
Onttrekking/toevoeging algemene reserve SWF	-107.394	21.100	22.301
Onttrekking reserve dekking afschrijvingen	-28.500	-28.500	-28.500
Onttrekking reserve innovatiegelden	-282.857	-347.200	-292.750
<b>Resultaatbestemming</b>	<b>-611.321</b>	<b>-437.200</b>	<b>-344.348</b>

## 2.3 Resultaatbestemming 2022

Omschrijving	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Heerenveen</b>			
Mutatie algemene reserve	-85.279	-15.000	-14.784
Mutatie bestemmingsreserve legaten	-22.938	0	-38.532
	<b>-108.217</b>	<b>-15.000</b>	<b>-53.316</b>
<b>De Fryske Marren</b>			
Mutatie algemene reserve	-84.353	-25.000	7.917
	<b>-84.353</b>	<b>-25.000</b>	<b>7.917</b>
<b>Súdwest Fryslân</b>			
Mutatie algemene reserve	-107.394	0	22.301
Mutatie bestemmingsreserve dekking afschrijving	-28.500	0	-28.500
	<b>-135.894</b>	<b>0</b>	<b>-6.199</b>
<b>Algemeen</b>			
Mutatie bestemmingsreserve innovatiegelden	-282.857	-397.000	-292.750
	<b>-282.857</b>	<b>-397.000</b>	<b>-292.750</b>
<b>Totaal resultaatbestemming</b>	<b>-611.321</b>	<b>-437.000</b>	<b>-344.348</b>

## 2.4 Kasstroomoverzicht

(volgens de indirecte methode)

Omschrijving	2023	2022
	€	€
Operationeel resultaat	-627.502	-330.031
<b>Aanpassingen voor:</b>		
Afschrijvingen	217.447	225.957
Mutaties voorzieningen	-2.595	-53.707
<b>Mutaties in werkkapitaal:</b>		
Mutatie vorderingen	-83.935	120.312
Mutatie kortlopende schulden	592.109	172.174
<b>Intrest</b>		
Ontvangen rente	19.192	205
Betaalde rente	-3.011	-14.522
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>111.705</b>	<b>120.388</b>
Investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-120.759	-100.091
Desinvesteringen van materiële vaste activa	59.385	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-61.374</b>	<b>-100.091</b>
Financieringsactiviteiten		
Financieringsactiviteiten		
Opgenomen langlopende schulden	0	0
Aflossingen langlopende schulden	-22.689	-22.689
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-22.689</b>	<b>-22.689</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>27.642</b>	<b>-2.392</b>
Liquide middelen ultimo 2022	3.006.080	
Liquide middelen ultimo 2023	3.033.722	
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>27.642</b>	

## 2.5 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

### Algemeen

#### Voornaamste activiteiten

De stichting is statutair gevestigd in de gemeente Súdwest-Fryslân. De stichting heeft ten doel in de gemeenten Heerenveen, De Fryske Marren en Súdwest Fryslân openbare bibliotheken op te richten en in stand te houden voor het beschikbaar stellen van media en informatie aan een ieder.

#### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, richtlijn 640 "Organisaties zonder winststreven" en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

#### Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen ervan naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans

opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt, wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de stichting.

## Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

## Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd indien de rechtspersoon beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Indien sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

## Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen, terreinen en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

Overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Periodiek groot onderhoud wordt verwerkt via een voorziening groot onderhoud.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

## Bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderverslies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderverslies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderverslies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderverslies voor het actief zou zijn verantwoord.

## Onderhanden projecten

In de waardering van onderhanden projecten worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project en andere externe kosten die bij de uitvoering van het project worden gebruikt), begrepen.

De toerekening van opbrengsten en kosten op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het werk ('percentage of completion'-methode) per balansdatum. Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten als last verwerkt.

## Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Indien er geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

## Eigen vermogen

### Algemene reserve/ egalisatierekening

Reserve waarin het resultaat na resultaatbestemming wordt gemuteerd. Het betreft in beginsel een vrije reserve, eventuele beperkingen kunnen zijn opgelegd door de subsidieverstrekker in de subsidievoorwaarden. Hiertoe wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

### Bestemmingsreserve

Reserve waaraan een beperkte bestedingsmogelijkheid is gegeven door het bestuur van de bibliotheek. Dotaties aan en onttrekkingen uit deze reserves vindt plaats door middel van resultaatbestemming. De beperkte doelstelling van de reserve wordt uiteengezet in de toelichting op de balans.

### Bestemmingsfonds

Reserve waaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven door derden. Dotaties aan en onttrekkingen uit deze reserves vindt plaats door middel via resultaatbestemming.

## Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde wordt vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Voor verwachte kosten inzake onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud, een en ander zoals blijkt uit een meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten.

## Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

## Opbrengstverantwoording

Opbrengsten worden alleen verantwoord als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de stichting zullen toevloeien en dat deze voordelen betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project, worden de projectopbrengsten en -kosten als opbrengsten en kosten in de staat van baten en lasten verwerkt naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Onder projectopbrengsten wordt verstaan de in het contract overeengekomen vergoeding indien en voor zover het waarschijnlijk is dat de opbrengsten zullen worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Indien het resultaat van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten slechts verwerkt tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten opgenomen.

## Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten. Zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zijn gerealiseerd en de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden worden zij verantwoord als subsidie opbrengsten. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen en worden systematisch in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

## Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan voor een groot deel uit ontvangen contributies en telaatgelden. De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht.

## Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de exploitatierekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

De verplichting uit hoofde van beloningen tijdens dienstverband wordt gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## Pensioenlasten

De pensioenverplichtingen aan de werknemers zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds "Pensioenfonds Openbare Bibliotheken". Het betreft een middelloonregeling, waarbij het pensioen afhankelijk is van het salaris en het aantal deelnemersjaren. Als de financiële middelen van het pensioenfonds het toelaten, wordt het pensioen jaarlijks geïndexeerd. De beleidsdekkingsgraad van het Pensioenfonds Openbare Bibliotheken bedraagt per balansdatum 130,7%. De over het boekjaar verschuldigde premie wordt ten laste van het resultaat gebracht. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Verder wordt beoordeeld of er naast de premie andere verplichtingen zijn uit toezeggingen aan werknemers. In dat geval wordt een voorziening opgenomen.

De Stichting heeft per balansdatum geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds. Voor pensioenfondsen gelden financiële regels. Daarin zijn eisen opgenomen waaraan onze financiële positie moet voldoen. Gedurende 2023 was de beleidsdekkingsgraad van 130,7% een stuk hoger dan het vereiste niveau van 119,6% en had het pensioenfonds voldoende buffers om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen. De totale pensioenpremie bleef met 20,7% in 2023 gelijk aan die van 2022. Het werknemersdeel van de pensioenpremie steeg in 2023 van 7,93% naar 8,19%. Voor 2024 blijft de totale pensioenpremie stabiel op de 20,7%, het werknemersdeel stijgt wel naar 8,41%. Het opbouwpercentage ouderdomspensioen steeg in 2023 van 1,55% naar 1,63%. In 2024 is dit percentage doorgestegen naar 1,74%. Op 10 oktober is er een transitieplan ondertekend voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Het is de bedoeling dat de nieuwe pensioenregeling op 1 januari 2025 start.

## Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

### Operationele leases

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de indirecte methode.

### Toerekening per gemeente

Baten en lasten die direct toerekenbaar zijn aan een gemeente worden toegerekend aan de betreffende gemeente. Baten en lasten voor de Bibliotheek op school worden toegerekend op basis van leerlingaantallen in de deelnemende gemeenten. Overheadkosten worden toegerekend op basis van inwoneraantallen van de deelnemende gemeenten.

## 2.6 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa	MVA in uitvoering	gebouwen	inrichting & inventaris	automatisering	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Boekwaarde per 31 December 2022</b>					
Aanschaffingswaarde	59.385	1.790.988	2.869.610	566.370	5.286.353
Cumulatieve afschrijvingen	0	-1.578.630	-2.160.450	-472.326	-4.211.406
	<b>59.385</b>	<b>212.358</b>	<b>709.160</b>	<b>94.044</b>	<b>1.074.947</b>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	0	67.589	25.200	27.970	120.759
Desinvesteringen	-59.385	0	0	0	-59.385
Afschrijvingen	0	-45.473	-137.468	-34.506	-217.447
	<b>-59.385</b>	<b>22.116</b>	<b>-112.268</b>	<b>-6.536</b>	<b>-156.073</b>
<b>Boekwaarde per 31 December 2022</b>					
Aanschaffingswaarde	0	1.858.577	2.894.810	594.340	5.347.727
Cumulatieve afschrijvingen	0	-1.624.103	-2.297.918	-506.832	-4.428.853
	<b>0</b>	<b>234.474</b>	<b>596.892</b>	<b>87.508</b>	<b>918.874</b>
<b>Afschrijvingspercentages</b>	<b>0%</b>	<b>2-10%</b>	<b>10-20%</b>	<b>20%</b>	

De mutatie in de MVA in uitvoering betreft onderhanden werk met betrekking tot de dakbedekking van de vestiging in Lemmer.

De WOZ-waarden van de panden in Akkrum, Heerenveen, Lemmer en Makkum bedragen in totaal € 2.096.000 (waardepeil 01-01-2021 en 01/01/2022).

2. Vorderingen	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
<b>Handelsdebiteuren</b>		
Debiteuren	80.300	36.191
	<b>80.300</b>	<b>36.191</b>
<b>Belastingen en premies SV</b>		
Te vorderen BTW	61.254	71.060
	<b>61.254</b>	<b>71.060</b>
<b>Overige vorderingen</b>		
Nog te ontvangen bedragen	80.380	17.597
Vooruitbetaalde kosten (overlopende activa)	4.925	11.937
Nog te factureren bedragen projecten	2.767	4.339
Overige vorderingen	5.593	10.160
	<b>93.665</b>	<b>44.033</b>
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>235.219</b>	<b>151.284</b>

Er zijn geen vorderingen met een looptijd langer dan een jaar. Een voorziening voor vermoedelijke oninbaarheid van debiteuren wordt niet noodzakelijk geacht. De vorderingen ultimo 2023 zijn hoger door in 2024 ontvangen subsidies die betrekking op 2023 hebben en een stijging van het debiteurensaldo als gevolg van het factureren van twee baten met betrekking tot projectbaten.

3. Liquide middelen	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
Banktegoeden	3.030.811	3.003.012
Kassen bibliotheken	3.464	2.743
Gelden onderweg	-553	325
	<b>3.033.722</b>	<b>3.006.080</b>

De banktegoeden worden gehouden bij de Rabobank en de ABN AMRO bank en staan vrij ter beschikking.

4. Reserves	31-12-2022	onttrekking	dotatie	31-12-2023
	€	€	€	€
<b>Reserves Heerenveen</b>				
Algemene reserve	150.671	-85.279	0	65.392
Bestemmingsreserve personeel	19.389	0	0	19.389
Bestemmingsreserve legaten	113.637	-22.938	0	90.699
	<b>283.697</b>	<b>-108.217</b>	<b>0</b>	<b>175.480</b>
<b>Reserves De Fryske Marren</b>				
Algemene reserve	206.582	-84.353	0	122.229
Bestemmingsreserve huisvesting Lemsterland	20.461	0	0	20.461
Bestemmingsreserve integratiegelden	2.201	0	0	2.201
Bestemmingsreserve inventaris/automatisering	20.000	0	0	20.000
Bestemmingsreserve personeel	22.910	0	0	22.910
	<b>272.154</b>	<b>-84.353</b>	<b>0</b>	<b>187.801</b>
<b>Reserves Súdwest-Fryslân</b>				
Algemene reserve	705.405	-107.394	0	598.011
Bestemmingsreserve dekking afschrijvingen	228.000	-28.500	0	199.500
Bestemmingsreserve integratiegelden	36.481	0	0	36.481
Bestemmingsreserve inventaris/automatisering	66.866	0	0	66.866
Bestemmingsreserve personeel	37.001	0	0	37.001
	<b>1.073.753</b>	<b>-135.894</b>	<b>0</b>	<b>937.859</b>
<b>Reserves algemeen</b>				
Bestemmingsreserve personeel	192.796	0	0	192.796
Bestemmingsreserve innovatiegelden	842.164	-282.857	0	559.307
	<b>1.034.960</b>	<b>-282.857</b>	<b>0</b>	<b>752.103</b>
<b>Totaal reserves</b>	<b>2.664.564</b>	<b>-611.321</b>	<b>0</b>	<b>2.053.243</b>

In 2021 heeft een herbestemming van de algemene reserves plaats gevonden. Een substantieel deel van de algemene reserves (€ 1.300.000) wordt in de periode 2021 - 2025 ingezet voor de uitvoering van de investeringsagenda. Er is besloten om hiervoor een afzonderlijke bestemmingsreserve innovatiegelden te vormen. De gelden zijn in 2021 via een verdeelsleutel aan deze bestemmingsreserve toegevoegd. De verdeelsleutel is met goedkeuring van de raad van toezicht vastgesteld. De onttrekking bestemmingsreserve innovatiegelden betreft de in 2022 gemaakte kosten van de projecten behorende tot de investeringsagenda.

## 4. Reserves (vervolg)

### Algemene reserves

De algemene reserves zijn ontstaan uit positieve exploitatieresultaten in de desbetreffende gemeenten.

### Bestemmingsreserve dekking

In Súdwest Fryslân is er een bestemmingsreserve gevormd ter dekking van toekomstige afschrijfkosten van activa in Bolsward.

### Bestemmingsreserves personeel

De bestemmingsreserves personeel van Heerenveen, De Fryske Marren, Súdwest-Fryslân en algemeen zijn voor eventuele toekomstige exploitatiekosten als gevolg van reorganisaties en of transitiekosten.

### Bestemmingsreserve legaten

De bestemmingsreserve legaten bestaat uit een restant van giften ten behoeve van de Bibliotheek in Heerenveen.

### Bestemmingsreserve huisvesting

De bestemmingsreserve huisvesting Lemsterland is ten behoeve van toekomstige investeringen in de huisvesting van Bibliotheek Lemmer.

### Bestemmingsreserve integratiegelden

De bestemmingsreserves integratiegelden van De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân zijn voor toekomstige vernieuwingsprojecten.

### Bestemmingsreserve inventaris/automatisering

De reserves inventaris/automatisering van De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân zijn ten behoeve van toekomstige investeringen in inventaris en automatisering in deze gemeenten.

### Bestemmingsreserve innovatiegelden

Ten behoeve van de realisatie van de investeringsagenda is een reserve innovatiegelden gevormd. De gelden zijn afkomstig uit de algemene reserve en zullen in de periode van 2021 - 2025 worden ingezet.

5. Voorzieningen	31-12-2022	onttrekking	vrijval	dotatie	31-12-2023
	€	€	€	€	€
onderhoud gebouw Heerenveen	31.629	0	0	0	31.629
onderhoud gebouw Akkrum	1.579	0	0	1.579	3.158
onderhoud gebouw Lemmer	7.394	5.281	0	4.225	6.338
onderhoud gebouw Makkum	5.729	9.698	0	5.729	1.760
jubilea	13.987	1.308	0	2.159	14.838
	<b>60.318</b>	<b>16.287</b>	<b>0</b>	<b>13.692</b>	<b>57.723</b>

In Lemmer en Makkum is er sprake geweest van grootschalig onderhoud waarbij schilderwerk is verricht. De voorziening jubilea wordt jaarlijks geactualiseerd.

6. Langlopende schulden	31-12-2022	opname	aflossing	31-12-2023
	€	€	€	€
Bank Nederlandse Gemeenten	90.756	0	22.689	68.067
Kortlopende aflossingsverplichtingen (< 1 jaar)	-22.689	0	0	-22.689
	<b>68.067</b>	<b>0</b>	<b>22.689</b>	<b>45.378</b>

Voor de financiering van het pand in Heerenveen is in 1996 een lineaire hypotheeklening van € 680.670 afgesloten bij de Bank Nederlandse Gemeenten met een looptijd van 30 jaar. De rente bedraagt thans 3,75%.

7. Kortlopende schulden	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
<b>Crediteuren</b>		
Crediteuren	539.252	287.169
	<b>539.252</b>	<b>287.169</b>
<b>Onderhanden projecten</b>		
Historisch informatiepunt Jubbega	22.661	10.669
Historisch informatiepunt Heerenveen	17.474	14.181
Laaggeletterdheid	0	10.000
Taal & Tablets	0	1.396
Domotica	7.515	0
Verduurzaming Lemmer	28.000	0
Informatiepunt Digitale Overheid	27.550	0
FCP landschapsfotografie	15.355	0
Impulsregelingen	159.734	0
NPO Súdwest Fryslân	74.055	0
Welzijn op recept	5.314	6.792
18 jarigenproject	24.982	29.000
Leerecosysteem Heerenveen	13.146	35.018
	<b>395.786</b>	<b>107.056</b>
<b>Overige schulden</b>		
Vooruitontvangen contributies	390.784	396.402
Vooruitontvangen dienstverlening scholen (dBos)	109.395	42.156
Vooruitontvangen bedragen	11.818	14.862
Nog te betalen bedragen	64.457	94.309
Af te rekenen projecten	10.231	56.703
Aflossingsverplichting hypotheek	22.689	22.689
Leden deposito's	15.650	17.321
Vakantiegeldrechten	120.339	106.151
Verlofrechten	128.005	85.223
Te betalen loonheffing en sociale lasten	104.691	95.782
Te betalen pensioenlasten	99.984	89.172
Overige schulden	18.390	24.367
	<b>1.096.433</b>	<b>1.045.137</b>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>2.031.471</b>	<b>1.439.362</b>

De stijging van de crediteuren wordt met name veroorzaakt door de te late facturering van boeken door de NBD.



## 2.7 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Huurverplichtingen locaties

Jubbega	huur	€ 35.095	per jaar	einddatum 30-06-2030	opzegtermijn 1 jaar
Joure	huur	€ 102.822	per jaar	onbepaalde tijd	opzegtermijn 6 maanden
Balk	huur	€ 43.464	per jaar	einddatum 02-01-2029	opzegtermijn 1 jaar
Sneek	huur	€ 162.425	per jaar	einddatum 01-07-2024	opzegtermijn 6 maanden
Bolsward	huur	€ 32.384	per jaar	einddatum 31-12-2030	opzegtermijn 1 jaar
Workum	huur	€ 16.525	per jaar	einddatum 24-05-2026	opzegtermijn 1 jaar
Koudum	huur	€ 10.295	per jaar	einddatum 31-12-2024	opzegtermijn 1 jaar
Wommels	huur	€ 34.200	per jaar	einddatum 31-12-2027	opzegtermijn 2 maanden

### Leaseverplichtingen

Betaalautomaten	lease	€ 17.483	per jaar	einddatum 06-11-2024
-----------------	-------	----------	----------	----------------------

## 2.8 Toelichting op de exploitatierekening

8. Subsidies	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Structurele subsidies</b>			
Exploitatiesubsidie Heerenveen	1.066.857	1.046.800	1.002.685
Exploitatiesubsidie Heerenveen bestemd voor HIPS	-17.024	-16.000	-16.000
Exploitatiesubsidie Heerenveen nabetaling	29.219	0	39.310
Exploitatiesubsidie de Fryske Marren	1.058.869	1.058.900	1.039.207
Exploitatiesubsidie de Fryske Marren energiecompensatie	51.750	0	0
Exploitatiesubsidie Súdwest-Fryslân	2.229.781	2.243.300	2.148.772
Exploitatiesubsidie Súdwest-Fryslân bestemd voor strandbieb	-5.000	-5.000	-5.000
Exploitatiesubsidie Súdwest-Fryslân energiecompensatie	1.814	0	0
	<b>4.416.266</b>	<b>4.328.000</b>	<b>4.208.974</b>
<b>Incidentiële subsidies</b>			
Subsidie Empatec	6.275	5.400	5.831
Informatiepunt digitale overheid	0	160.200	158.861
Overige subsidies	34.750	15.500	4.368
	<b>41.025</b>	<b>181.100</b>	<b>169.060</b>
	<b>4.457.291</b>	<b>4.509.100</b>	<b>4.378.034</b>

De exploitatiesubsidies worden verkregen van de overheid via de gemeenten waarin bibliotheken Mar en Fean actief is. Voor het verkrijgen van deze subsidies gelden een aantal belangrijke voorwaarden:

- Subsidies moeten worden besteed aan activiteiten waarvoor de subsidies zijn aangevraagd.
- Achteraf moet een overzicht van de activiteiten die zijn uitgevoerd worden toegestuurd.
- Achteraf moet een overzicht van de inkomsten en uitgaven (financieel verslag) worden toegestuurd.
- Achteraf moet een balans met toelichting van het afgelopen tijdvak worden ingestuurd.
- Achteraf moet een accountantsverklaring van een onafhankelijk accountant worden toegestuurd.
- Het gaat hier om een controleverklaring als bedoeld in art. 393 lid 1 boek 2 Burgerlijk Wetboek.

De begrote subsidies voor het Informatiepunt Digitale Overheid zijn in de projectbaten opgenomen. De exploitatiesubsidies zijn t/m 2022 vastgesteld.

9. Bibliotheekopbrengsten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Contributies	642.901	663.713	657.329
Overige bibliotheekopbrengsten	18.182	17.187	20.945
	<b>661.083</b>	<b>680.900</b>	<b>678.274</b>

De bibliotheekopbrengsten zijn lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door dalende ledenaantallen. Hierdoor dalen de opbrengsten uit contributies. De gemiddelde jaarlijkse daling bedraagt circa 1,5%.

10. Specifieke opbrengsten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Opbrengst dienstverlening scholen	196.364	91.328	152.851
Detachering	0	20.897	4.795
Verhuur	7.135	6.526	8.100
Overige specifieke opbrengsten	34.044	14.349	33.336
	<b>237.543</b>	<b>133.100</b>	<b>199.082</b>

De specifieke opbrengsten zijn hoger dan begroot. Met name de opbrengsten met betrekking tot de dienstverlening scholen is hoger. Dit komt door meer eenmalige opbrengsten en extra opbrengsten dienstverlening dBos gedurende het jaar 2023. De opbrengsten detachering zijn ten onrechte begroot. In 2023 is er geen sprake meer van detachering ten behoeve van het centraal collectioneren. In de overige specifieke opbrengsten zijn onder andere de opbrengsten scheefgroei collectie opgenomen. Dit was niet begroot.

11. Overige baten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Overige baten	27.040	19.700	11.189
	<b>27.040</b>	<b>19.700</b>	<b>11.189</b>

12. Projectbaten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Projectbaten	592.129	109.500	213.184
	<b>592.129</b>	<b>109.500</b>	<b>213.184</b>

De projectbaten zijn fors hoger dan begroot. Dit komt door een aantal nieuwe projecten welke in de loop van 2023 zijn gestart en welke niet waren voorzien. De projectbaten hebben een incidentieel karakter en worden door zowel overheden als stichtingen verstrekt. Bij de projectkosten (23) wordt de verdeling van de projectbaten nader toegelicht.

13. Bestuurskosten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Vergoeding raad van toezicht	10.934	3.634	0
Promotie/representatie	32.349	12.517	10.694
Publiciteit/voorlichting	25.702	21.052	17.512
Contributies	24.461	22.610	25.071
Accountantskosten	13.000	12.823	13.113
Advieskosten	3.082	14.258	6.794
Overige bestuurskosten	45.577	14.506	34.590
	<b>155.105</b>	<b>101.400</b>	<b>107.774</b>

De bestuurskosten zijn hoger dan begroot. Met name de kosten met betrekking tot promotie/publiciteit en overige bestuurskosten zijn hoger dan begroot. Dit komt met name door inhuur van een communicatiebureau naar aanleiding van ziekte en extra kosten betreffende certificering. Hiervoor is een subsidie van de Koninklijke Bibliotheek ontvangen.

14. Huisvesting	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Huur + servicekosten	435.811	433.688	454.409
Dotatie onderhoud gebouwen	11.533	0	14.702
Vrijval onderhoud gebouwen	0	0	-57.192
Onderhoud	37.831	54.333	43.836
Kleine aanschaffingen	21.261	8.730	15.842
Schoonmaak	71.700	68.909	69.013
Gas, water en elektra	224.758	160.865	120.368
Belastingen	24.751	25.509	25.852
Verzekeringen	18.128	15.831	17.000
Beveiliging	11.556	3.497	9.613
Overige huisvestingskosten	0	15.038	20.715
	<b>857.329</b>	<b>786.400</b>	<b>734.158</b>

De huisvestingskosten zijn hoger dan begroot. Dit wordt name veroorzaakt door niet begrote dotatie onderhoud, hogere energielasten, te laag begrote kosten voor kleine aanschaffingen en extra niet begrote kosten beveiliging.

15. Afschrijvingen	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Afschrijvingskosten gebouwen	45.473	71.109	44.307
Afschrijvingskosten inrichting en inventaris	137.469	135.138	151.846
Afschrijvingskosten automatisering	34.505	26.253	29.804
Dekking project	-4.434	0	-4.434
	<b>213.013</b>	<b>232.500</b>	<b>221.523</b>

16. Personeel	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Lonen en salarissen	2.587.006	2.165.704	2.142.671
Ontvangen ziekengeld en overige uitkeringen	-14.562	-47.209	-53.621
Sociale lasten	467.337	357.017	402.557
Pensioenlasten	397.127	327.511	336.679
Uitzendkrachten	158.028	100.074	157.753
Overige personeelskosten	267.809	164.857	267.114
Personeel ten laste van projecten	-601.281	-108.754	-219.816
	<b>3.261.464</b>	<b>2.959.200</b>	<b>3.033.337</b>
<b>FTE</b>	<b>58,5</b>	<b>55,0</b>	<b>52,3</b>

De personeelskosten zijn hoger dan begroot. De hogere lonen en salarissen (inclusief ontvangen ziekengeld, sociale lasten en pensioenlasten) worden gecompenseerd door een fors hogere doorberekening van personeel ten laste van projecten. Als er rekening wordt gehouden met de doorberekening van personeel ten laste van projecten dan zijn de lonen en salarissen € 141K hoger dan begroot. Het verschil van € 141K is te verklaren door een niet hogere indexering dan begroot en niet begrote kosten vanwege aanpassing van de functiewaarderingen. De uitzendkrachten en overige personeelskosten zijn te laag ingeschat. Bij de overige personeelskosten komt dit met name door te laag ingeschatte opleidingskosten.

17. Administratie	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Kantoorkosten	34.300	15.859	18.773
Porti	12.594	11.149	13.002
Telefonie	17.105	18.575	15.289
Administratiekosten	63.001	58.440	56.761
Overige administratiekosten	14.481	5.477	5.763
	<b>141.481</b>	<b>109.500</b>	<b>109.588</b>

De administratiekosten zijn hoger dan begroot door meer kosten voor reproductie dan begroot. Dit is grotendeels toe te schrijven aan een verschuiving van de kosten met betrekking tot de programmalijnen.

18. Transport	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Transport derden	396	0	1.467
	<b>396</b>	<b>0</b>	<b>1.467</b>

19. Automatisering	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Leasekosten automatisering	22.435	30.756	19.986
Aanschaf automatisering	13.092	52.475	0
Onderhoud	70.606	77.005	69.951
Licenties	65.917	54.173	49.494
Contributie inning	32.782	23.894	25.336
Communicatiekosten	6.388	7.742	6.802
Overige automatiseringskosten	21.364	9.255	8.868
	<b>232.584</b>	<b>255.300</b>	<b>180.437</b>

De automatiseringskosten zijn lager dan begroot. De lagere kosten worden met name veroorzaakt door te hoog begrote leasekosten automatisering en minder onderhoudskosten en aanschaf automatisering (aanschaf is geactiveerd).

De contributie inning en overige automatiseringskosten zijn hoger dan begroot door niet begrote aanschaf ledenpassen en meer werkzaamheden ten behoeve van het bibliotheekautomatiseringssysteem.

20. Collectie & media	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Boeken en andere media	474.963	569.583	566.500
Leenrechtvergoeding	137.269	115.352	88.414
Tijdschriften en dagbladen	85.277	66.942	96.899
Bewerkingskosten	24.590	34.204	34.278
Overige kosten collectie & media	9.692	6.719	8.195
	<b>731.791</b>	<b>792.800</b>	<b>794.286</b>

De post media (inclusief tijdschriften) is onder andere lager dan begroot door een tussentijdse aanpassing van de begrote budgetten naar aanleiding van het negatieve exploitatieresultaat. De leenrechtvergoeding is gebaseerd op uitleningen. De uitleningen waarop de leenrechtvergoeding gebaseerd zijn hoger dan begroot.

21. Specifieke kosten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Ontmoeting en debat	13.219	5.532	10.434
Kosten dienstverlening	12.611	5.645	16.495
Overige specifieke kosten	46.060	130.123	30.793
	<b>71.890</b>	<b>141.300</b>	<b>57.722</b>

De specifieke kosten zijn lager dan begroot. Dit komt door een onderbesteding van de kosten gerelateerd aan de programmalijnen (opgenomen onder overige specifieke kosten) en deels door verschuiving van de kosten van betreffende programmalijnen naar andere grootboekrekeningen.

22. Overige kosten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Overige kosten	2.558	400	3.703
	<b>2.558</b>	<b>400</b>	<b>3.703</b>

23. Projectkosten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Projectkosten	934.977	506.500	565.799
	<b>934.977</b>	<b>506.500</b>	<b>565.799</b>

Project	Kosten	Baten	Resultaat
	€	€	€
HIP Jubbega	32	32	0
HIP Heerenveen	1.707	1.707	0
Culturele partners Heerenveen	84.841	84.841	0
Pop up bibliotheek Heerenveen	59.263	38.369	-20.894
Leerecosysteem Heerenveen	21.872	21.872	0
Nieuwe bibliotheek Heerenveen	2.045	0	-2.045
Cultuurdag Fryske Marren	29.391	29.530	139
Strandbibliotheek Makkum	14.662	5.000	-9.662
Bolswarder Duwtje	14.172	0	-14.172
NPO Súdwest-Fryslân	30.795	30.795	0

Project	Kosten	Baten	Resultaat
	€	€	€
Domotica	1.451	1.451	0
Laaggeletterdheid	10.000	10.000	0
Taal & Tablets	0	1.396	1.396
Third Space	13.490	13.490	0
AI-Parade	9.295	0	-9.295
Welzijn op recept	1.479	1.479	0
18 jarigen	31.518	31.518	0
Impulsregeling Masterplan dBos VMBO	32.482	32.482	0
Aanvulling IDO 2023	34.166	28.708	-5.458
Impulsregeling Masterplan Boekstart KOV	24.054	24.054	0
FCP fotografie	3.710	3.710	0
IDO SWF	74.525	74.525	0
Impulsregeling Masterplan Basisonderwijs	68.731	68.731	0
IDO HV	43.952	43.952	0
IDO DFM	44.487	44.487	0
Investeringsagenda: Binnenklimaat	4.434	0	-4.434
Investeringsagenda: Organisatie-ontwikkeling	38.801	0	-38.801
Investeringsagenda: Impuls aan de Jeugd	123.760	0	-123.760
Investeringsagenda: Gebouwen/publieke ruimte	3.000	0	-3.000
Investeringsagenda: Ruimte voor het experiment	2.084	0	-2.084
Investeringsagenda: Dialoog en democratie	91.933	0	-91.933
Investeringsagenda: Huisvesting Workum	13.950	0	-13.950
Investeringsagenda: Huisvesting Lemmer	4.894	0	-4.894
Investeringsagenda: De Lezers	1	0	-1
	<b>934.977</b>	<b>592.129</b>	<b>-342.848</b>

De projectkosten zijn fors hoger dan begroot. Dit komt door een aantal nieuwe projecten welke in de loop van 2023 zijn gestart en welke niet waren voorzien en verschuiving van de subsidies voor de Informatiepunten Digitale overheid naar de projecten.

24. Rentebaten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Rente banksaldo's	19.192	0	205
	<b>19.192</b>	<b>0</b>	<b>205</b>

25. Rentelasten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
Rente banksaldo's	0	0	10.660
Hypotheekrente	3.011	4.000	3.862
	<b>3.011</b>	<b>4.000</b>	<b>14.522</b>

## 2.9 Verantwoording WNT Stichting Bibliotheken Mar en Fean

De WNT is van toepassing op Stichting Openbare Bibliotheek Smallerland. Het voor Stichting Bibliotheken Mar en Fean toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (algemene bezoldigingsmaximum).

Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2023	R.N. Heegsma
Functiegegevens	directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 105.239
Beloningen betaalbaar op termijn (pensioenpremie)	€ 14.090
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 119.329</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 119.329</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2022	R.N. Heegsma
Functiegegevens	directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 100.983
Beloningen betaalbaar op termijn (pensioenpremie)	€ 13.834
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 114.817</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 216.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 114.817</b>

Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een bezoldiging van € 1.900 of minder.

Leden Raad van Toezicht	Functie
H.G.J. Steur	voorzitter
M.M. Spagnoletti	lid
L.C. van der Meij	lid
I.S.A. Hollak - van Eerden	lid
T.J. Wiersma	lid
S.A.J. Haverkamp	lid

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging maar een onkostenvergoeding.

## 2.10 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die toelichting vereisen.

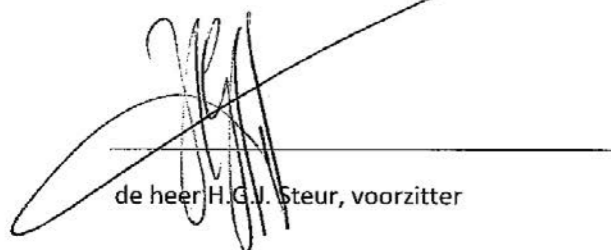
## 2.11 Vaststelling en ondertekening

De bestuurder van Stichting Bibliotheken Mar en Fean te Súdwest-Fryslân heeft de jaarrekening 2023 vastgesteld op 18 April 2024:



mevrouw R.N. Heegsma, directeur/bestuurder

De leden van de Raad van Toezicht van Stichting Bibliotheken Mar en Fean te Súdwest-Fryslân hebben de jaarrekening 2023 goedgekeurd op 18 april 2024:



de heer H.G.J. Steur, voorzitter



mevrouw M.M. Spagnoletti, secretaris



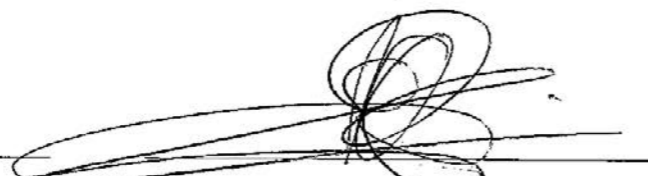
mevrouw L.C. van der Meij, lid



mevrouw I.S.A. Hollak, auditcommissie



mevrouw P. van den Berg, auditcommissie




de heer S. Ijdema, lid

03.

# Overige gegevens

## 3.1 Controleverklaring



**CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan de raad van toezicht van Stichting Bibliotheken Mar en Fean

**A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023**

**Ons oordeel**  
Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Bibliotheken Mar en Fean te Súdwest-Fryslân gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Bibliotheken Mar en Fean per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en de bepalingen krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2023.
2. De staat van baten en lasten over 2023.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

**De basis voor ons oordeel**  
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

**Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**  
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

**B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**




Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van RJ-640 vereist is.

Eshuis Registeraccountants B.V.  
Algemene voorwaarden / Handelsregister K.v.K. Enschede nr. 08151214





Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur van Stichting Bibliotheken Mar en Fean is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

### C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.



- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 18 april 2024

Eshuis Registeraccountants B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

drs. S. Hofsteenge RA

04.

# Bijlagen

## Bijlage A - Exploitatierkening Heerenveen 2023

Omschrijving	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Subsidies	1.079.052	1.073.200	1.068.071
Bibliotheekopbrengsten	181.630	186.600	187.418
Specifieke dienstverlening	2.395	800	2.383
Diverse baten	2.621	1.000	1.787
Projectbaten	248.000	71.800	144.728
<b>Totaal baten</b>	<b>1.513.698</b>	<b>1.333.400</b>	<b>1.404.387</b>
<b>Lasten</b>			
Bestuur en organisatie	9.430	9.600	6.698
Huisvesting	127.866	123.800	113.590
Afschrijvingen	52.293	55.500	57.571
Personeel	563.197	449.100	491.867
Administratie	3.284	3.700	5.358
Transport	0	0	1.026
Automatisering	9.950	36.300	10.142
Collectie en media	151.917	190.400	165.876
Specifieke kosten	5.422	100	5.300
Overige kosten	0	100	98
Projectkosten	274.847	113.000	183.580
Projectkosten investeringsagenda	49.613	60.900	51.231
Bijdrage overhead	168.809	153.500	166.668
Bijdrage bovenlokaal scholen	118.702	123.400	111.718
Bijdrage bovenlokaal algemeen	133.187	127.100	134.349
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.668.517</b>	<b>1.446.500</b>	<b>1.505.072</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-154.819</b>	<b>-113.100</b>	<b>-100.685</b>
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	3.011	4.000	3.862
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-157.830</b>	<b>-117.100</b>	<b>-104.547</b>
Onttrekking algemene reserve HV	-85.279	-16.400	-14.784
Onttrekking reserve legaat	-22.938	-40.000	-38.532
Onttrekking reserve innovatiegelden	-49.613	-60.900	-51.231
<b>Resultaatbestemming</b>	<b>-157.830</b>	<b>-117.300</b>	<b>-104.547</b>

### Toelichting

- toerekening kosten overhead op basis van aantal inwoners per gemeente	26,49%
- toerekening kosten bovenlokaal scholen op basis van aantal leerlingen per gemeente	27,11%
- toerekening kosten bovenlokaal algemeen op basis van aantal inwoners per gemeente	26,49%
- toerekening kosten/baten lokale projecten volledig aan desbetreffende gemeente	100,00%
- toerekening kosten/baten bovenlokale projecten op basis van aantal inwoners per gemeente	26,49%
- toerekening kosten/baten investeringsagenda op basis van aandeel algemene reserve	17,54%

## Bijlage B - Exploitatierkening De Fryske Marren 2023

Omschrijving	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Subsidies	1.117.619	1.101.700	1.081.671
Bibliotheekopbrengsten	162.568	169.400	168.314
Specifieke dienstverlening	2.456	1.300	2.290
Diverse baten	1.548	400	1.171
Projectbaten	125.483	27.600	33.388
<b>Totaal baten</b>	<b>1.409.674</b>	<b>1.300.400</b>	<b>1.286.834</b>
<b>Lasten</b>			
Bestuur en organisatie	7.534	10.700	6.327
Huisvesting	247.968	231.900	210.340
Afschrijvingen	31.808	42.800	31.964
Personeel	484.792	421.800	409.862
Administratie	5.124	3.000	3.118
Transport	0	0	0
Automatisering	12.942	29.100	10.682
Collectie en media	162.025	163.600	146.176
Specifieke kosten	496	100	9.605
Overige kosten	0	100	14
Projectkosten	129.288	29.200	38.465
Projectkosten investeringsagenda	52.215	63.800	54.159
Bijdrage overhead	170.338	154.900	170.467
Bijdrage bovenlokaal scholen	107.318	111.500	104.485
Bijdrage bovenlokaal algemeen	134.394	128.300	137.412
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.546.242</b>	<b>1.390.800</b>	<b>1.333.076</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-136.568</b>	<b>-90.400</b>	<b>-46.242</b>
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-136.568</b>	<b>-90.400</b>	<b>-46.242</b>
Onttrekking/toevoeging algemene reserve DFM	-84.353	-26.200	7.917
Onttrekking reserve innovatiegelden	-52.215	-64.200	-54.159
<b>Resultaatbestemming</b>	<b>-136.568</b>	<b>-90.400</b>	<b>-46.242</b>

### Toelichting

- toerekening kosten overhead op basis van aantal inwoners per gemeente	26,73%
- toerekening kosten bovenlokaal scholen op basis van aantal leerlingen per gemeente	24,51%
- toerekening kosten bovenlokaal algemeen op basis van aantal inwoners per gemeente	26,73%
- toerekening kosten/baten lokale projecten volledig aan desbetreffende gemeente	100,00%
- toerekening kosten/baten bovenlokale projecten op basis van aantal inwoners per gemeente	26,73%
- toerekening kosten/baten investeringsagenda op basis van aandeel algemene reserve	18,46%

## Bijlage C - Exploitatierkening Súdwest-Fryslân 2023

Omschrijving	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Subsidies	2.232.870	2.318.700	2.223.924
Bibliotheekopbrengsten	318.261	322.800	322.542
Specifieke dienstverlening	13.676	6.800	11.995
Diverse baten	6.795	2.800	4.880
Projectbaten	218.646	10.100	35.069
<b>Totaal baten</b>	<b>2.790.248</b>	<b>2.661.200</b>	<b>2.598.410</b>
<b>Lasten</b>			
Bestuur en organisatie	13.703	16.700	18.220
Huisvesting	463.300	412.300	393.154
Afschrijvingen	112.542	123.200	118.577
Personeel	986.322	999.000	944.766
Administratie	9.883	8.500	9.738
Transport	396	0	441
Automatisering	15.932	29.100	14.177
Collectie en media	329.420	344.800	306.319
Specifieke kosten	1.516	1.900	11.521
Overige kosten	0	200	1
Projectkosten	247.986	17.502	51.005
Projectkosten investeringsagenda	181.028	222.098	187.360
Bijdrage overhead	298.107	271.000	296.101
Bijdrage bovenlokaal scholen	211.833	219.800	201.904
Bijdrage bovenlokaal algemeen	235.203	224.600	238.684
<b>Totaal lasten</b>	<b>3.107.171</b>	<b>2.890.700</b>	<b>2.791.969</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-316.923</b>	<b>-229.500</b>	<b>-193.559</b>
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-316.923</b>	<b>-229.500</b>	<b>-193.559</b>
Onttrekking/toevoeging algemene reserve SWF	-107.394	21.100	22.301
Onttrekking reserve dekking afschrijvingen	-28.500	-28.500	-28.500
Onttrekking aan bestemmingsreserves	-181.029	-222.100	-187.360
<b>Resultaatbestemming</b>	<b>-316.923</b>	<b>-229.500</b>	<b>-193.559</b>

### Toelichting

- toerekening kosten overhead op basis van aantal inwoners per gemeente	46,78%
- toerekening kosten bovenlokaal scholen op basis van aantal leerlingen per gemeente	48,38%
- toerekening kosten bovenlokaal algemeen op basis van aantal inwoners per gemeente	46,78%
- toerekening kosten/baten lokale projecten volledig aan desbetreffende gemeente	100,00%
- toerekening kosten/baten bovenlokale projecten op basis van aantal inwoners per gemeente	46,78%
- toerekening kosten/baten investeringsagenda op basis van aandeel algemene reserve	64,00%



