provinsje fryslân
provincie fryslân

postbus 20120
8900 hm leeuwarden
tweebaksmarkt 52
(058) 292 59 25

www.fryslan.frl
provincie@fryslan.frl
www.twitter.com/provfryslan

provinsje fryslân

Oan Provinsjale Steaten

Ljouwert, 3 septimber 2019
Ferstjoerd, - 4 SEP. 2019

| | | |
|---|---|---|
| Ús merkteken | : | 01695736 |
| Ôfd/Opjefte | : | Frysk kapitaal |
| Opsteld troch | : | H. Akerboom / (058) 292 59 25 of akerboom@fryslan.frl |
| Jo merkteken | : | |
| Taheakke(n) | : | 1. Gateway Review 'Health Check Fryske Akademy' fan it buro Gateway fan it ministearje fan Ynlânske Saken d.d. 14 desimber 2018.<br>2. Rapport fan de Taskforce Fryske Akademy d.d. 29 augustus 2019. |
| Ûnderwerp | : | Tastjoeren rapporten Fryske Akademy |

Achte Steateleden,

Yn 2018 hawwe it Ryk en de provinsje Fryslân de Bestjoersôfspraak Fryske taal en kultuer 2019 – 2023 (BFTK) ûndertekene, weryn't ek ôfspraken opnommen binne oer de Fryske Akademy. Under oaren nei oanlieding fan de BFTK, de finansjele soargen by de Fryske Akademy en lanlike politike ûntwikkelingen hat de provinsje it buro Gateway fan it ministearje Ynlânske Saken opdracht jûn om in Gateway Review te hâlden.

Dat rapport is ein 2018 oan de provinsje oanbean. Yn 2019 hat de provinsje in Taskforce yn it libben roppen om de oanbefellings út de Gateway Review neier út te wurkjen en ús Kolleezje dêroer te advisearjen. Dêrom is it Gateway rapport yn earste ynstânsje noch net iepenbier makke. It advys fan de Taskforce is tiisdei 3 septimber troch de Taskforce taljochte yn de DS-gearkomste. Beide rapporten stjoere wy jo hjirby ta.

provinsje fryslân
provincie fryslân

Op dit stuit binne wy drok oan it ûndersykjen op hokfoar wize wy de advizen ferwurkje kinne yn in ynhâldlik foarstel oan jo Steaten. Dêrby heart fansels dat wy dat yn goede ôfstimming dwaan moatte mei it Ryk, de KNAW en de Fryske Akademy. Wy tidigje derop dat wy dat sa gau mooglik nei jo tastjoere kinne.

Wy tidigje derop dat wy jo hjirmei foldwaande ynformearre hawwe.

Deputearre Steaten fan Fryslân,

drs. A.A.M. Brok, foarsitter

R.E. Bouius - Riemersma, MBA MCM, sekretaris

b.w.

Siebe Hettinga

foar dizze, de loko-provinsjesekretaris

provinsje fryslân



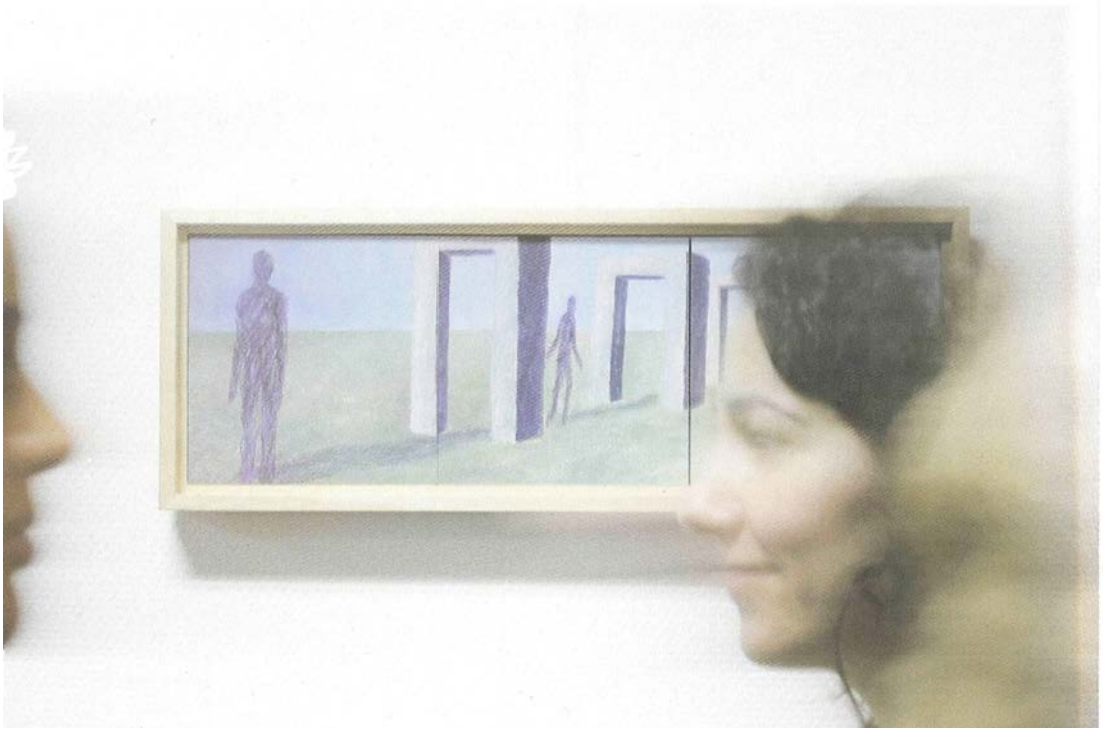
Ús merkteken: 01695736

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

# Health Check

## Fryske Akademy



*“Veranderen om het goede te behouden”*

# Gateway Health Check

*Versie nummer: 1.0 definitief*

| | |
|---|---|
| Datum van oplevering aan SRO: | 14 december 2018 |
| Overheidsorganisatie: | Provincie Friesland |
| SRO: | Regina Bouius-Riemersma, provinciesecretaris |
| Gateway Health Check data: | 10 t/m 14 december 2018 |

| | |
|---|---|
| Gateway Review Team Leider: | Pieter Frijns |
| Gateway Review Team Leden: | Esther Boiten<br>René Fransen<br>Ronald van den Hoogen |

## Inleiding

Sinds haar oprichting in 1938 zet de Fryske Akademy zich in voor het fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur. Na ruim 75 jaar is deze opdracht, die de Friese samenleving de Akademy bij de stichting meegaf, nog altijd leidend.

Naar aanleiding van een voorgelegde aangepaste liëringsovereenkomst tussen de Fryske Akademy en de KNAW heeft het college van Gedeputeerde Staten besloten de relatie met de Fryske Akademy in de volle breedte te laten onderzoeken, omdat er al geruime tijd zorgen zijn rondom de governance, de wetenschappelijke visitatie en de financieel/bestuurlijke situatie van de Fryske Akademy.

Het college van Gedeputeerde Staten ziet graag dat de Fryske Akademy een toekomstbestendig en robuust onderzoeksinstituut is waar het wetenschappelijke en toegepast onderzoek over de Friese taal, cultuur en geschiedenis volgens de geldende normen wordt uitgevoerd.

**Vraagstelling:**
De opdrachtgever voor dit traject, provinciesecretaris Regina Bouius-Riemersma, vraagt een Gateway Health Check aan op de Fryske Akademy. De hoofdvraag voor deze Gateway Review luidt:

*“In hoeverre is er een gedeelde ambitie en gevoel van belang en betrokkenheid om een toekomstbestendige Fryske Akademy mogelijk te maken? En hoe kunnen wij dat (middels een goede governance) realiseren?”*

**Uitvoering van de Gateway Health Check**
Bij de uitvoering van de OGC Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde *optimalisation confidence*.

Deze Gateway Health Check is uitgevoerd in de week van maandag 10 december tot en met vrijdag 14 december 2018. De leden van het Reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de Gateway Health Check.
Appendix B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Health Check zijn bestudeerd.

Het Reviewteam dankt de geïnterviewden voor hun openhartigheid en de prettige gesprekken op basis waarvan een goed beeld is verkregen.

Bijzondere dank gaat uit naar Marcus Plantinga, Geeske Kraak, Anneke Lageveen en Marjan Schoonhoven die voorafgaand en tijdens de reviewweek het Reviewteam hebben ontzorgd en logistiek hebben gesteund.

## Conclusie

| **Optimalisation Confidence** | R.O.G.-status: ORANJE ROOD |
|---|---|

Op basis van de Gateway Healthcheck komt het Gateway Reviewteam tot de volgende conclusie:

*De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.*

*Toelichting*
Uit de Gateway Review blijkt dat het belang van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur bij alle geïnterviewden onomstreden is. Evenzeer onomstreden is de Fryske Akademy als instituut. In de afgelopen jaren hebben zich echter binnen en rondom de Fryske Akademy aanzienlijke problemen voorgedaan die het imago van de Fryske Akademy schaden en de nodige (emotionele) discussies hebben opgeleverd. Op dit moment heeft de Fryske Akademy een financieel tekort, worden openlijk vragen gesteld over de kwaliteit en de relevantie van het wetenschappelijk onderzoek en wordt de governance en de inbedding van de Fryske Akademy in haar omgeving als een knelpunt ervaren.

Uit de Gateway Review blijkt dat de ontstane situatie niet alleen te wijten is aan het functioneren van de Fryske Akademy als stichting, maar dat ook de rol van de provincie de laatste jaren ontoereikend is geweest. De wijze waarop de lumpsum financiering wordt verstrekt en de Fryske Akademy hiermee omgaat, wordt door het Reviewteam als onvoldoende beoordeeld. Dit leidt tot een niet-zakelijke manier van samenwerken en onvoldoende besturing en beheersing van de vaak niet geëxpliciteerde doelen en de verwachte resultaten. Het roept het beeld op van een solitair en naar binnen gekeerd instituut waarbij elke sturing of invloed van buiten als ‘oneigenlijk’ wordt ervaren.

Om te komen tot een toekomstbestendige Fryske Akademy is het noodzakelijk dat er een duidelijke herijking komt op het doel, de ambitie, de governance en de inbedding van de Fryske Akademy in haar context.

Er moet iets veranderen. Het is volgens het Reviewteam noodzakelijk dat de provincie in deze verandering het voortouw neemt. Helderheid over de rolverantwoordelijkheid, rolneming en rolvastheid zijn daarbij noodzakelijke randvoorwaarden. Immers, samenwerken doe je niet alleen.

**Health Check titel: Fryske Akademy**
**Gateway nummer: 2018-RO-49**
**Privacy rubricering:** Organisatievertrouwelijk

| Kleur | Toelichting status |
|---|---|
| GROEN | **GROEN** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen. |
| ORANJE GROEN | **ORANJEGROEN** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren. |
| ORANJE | **ORANJE** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren. |
| ORANJE ROOD | **ORANJEROOD** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten. |
| ROOD | **ROOD** De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren. |

## Aanbevelingen

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen die zijn geprioriteerd volgens onderstaande definities.

| Ref. Nr. | Aanbeveling | |
|---|---|---|
| 1. | Zorg als provincie voor een meer zakelijke en professionele relatie met de Fryske Akademy. Hierin dient rolvastheid plaats te krijgen met helderheid van planning, resultaatdefiniëring en verantwoording van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld, met inbegrip van een duidelijke stuur- en verantwoordingsrelatie. | **Kritiek** |
| 2. | Neem als provincie de verantwoordelijkheid om samen met de Fryske Akademy en de KNAW te komen tot:<br>(1) een inhoudelijke meerjarige programmering die in lijn is met de visie van de provincie op het gebied van taal en cultuur en aansluit bij de wetenschappelijke eisen van de KNAW en<br>(2) eenduidige en gedeelde samenwerkingsafspraken, waarbij ook de samenwerking en afstemming met andere provinciale en academische instituten wordt meegenomen. | **Kritiek** |
| 3. | Zorg er als provincie voor dat de inhoudelijke programmering van de onderzoeken bij de Fryske Akademy, Tresoar en de provincie zelf op elkaar zijn afgestemd en worden gekoppeld aan het bovenliggende doel op het gebied van taal, cultuur en geschiedenis en onderwijs. | **Essentieel** |
| 4. | Stuur als provincie op het leggen van (inter)nationale samenwerkingsverbanden van de Fryske Akademy op het gebied van meertaligheid en minderheidstalen en vergroot daarmee de kans op hoogwaardig multidisciplinair academisch onderzoek, praktische bruikbaarheid en het benutten van Europese en andere financieringsbronnen. | **Essentieel** |
| 5. | Honoreer als provincie het verzoek van de Fryske Akademy om het financiële tekort van 2018 (ongeveer K€350) op te vangen onder voorwaarde dat de beoogde transitie zoals bedoeld in aanbevelingen 1 t/m 4 vanaf januari 2019 daadwerkelijk invulling krijgt. | **Kritiek** |

## Definities

| Kleur aanbeveling | Toelichting |
|---|---|
| **Kritiek doe onmiddellijk** | Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen. |
| **Essentieel doe binnenkort** | Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen. |
| **Aanbevolen** | De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid. |

## Bevindingen

Voorafgaand aan en tijdens de Gateway Review Health Check heeft het Reviewteam documenten gelezen en gesprekken met belanghebbenden gevoerd. Op basis van beide informatiebronnen heeft het Reviewteam zich een beeld gevormd van de Fryske Akademy en van de politiek/bestuurlijke, sociale en maatschappelijke omgeving waarin de Fryske Akademy zich bevindt.

### Algemeen

Over de vraag wat nodig is om van de Fryske Akademy een toekomstbestendig en robuust instituut te maken, bestaan verschillende en vaak tegenstrijdige beelden. Deze beelden zijn niet altijd gebaseerd op een zorgvuldige analyse van wat nodig is in de toekomst, noch op een analyse van de mate van robuustheid van de Fryske Akademy. Integendeel, de beelden vormen zich doorgaans op basis van gevoel waarbij de emoties soms hoog oplopen. Het belang van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur is echter bij alle geïnterviewden onomstreden. Evenzeer onomstreden is de Fryske Akademy als instituut.

Uit documenten en gesprekken blijkt dat de Fryske Akademy zich bevindt in een complexe, dynamische, formele en informele omgeving met een groot aantal organisatorische en persoonlijke relaties die voor een gedeelte historisch zijn gegroeid. Iedereen snakt naar een Fryske Akademy waar men trots op kan zijn, een paradepaardje voor Friesland. Dat is op dit moment niet het geval. De Fryske Akademy dreigt een zorgenkindje te worden, is dat misschien al. Dat is mede het gevolg van het feit dat de energie van betrokken partijen vaak is gericht op het in stand houden van historisch gegroeide onderzoekslijnen, financieringsrelaties, formele en informele afspraken. In de optiek van het Reviewteam wordt dit gedaan uit goede bedoelingen maar vormen dit juist een onbedoelde tegenkracht voor de noodzakelijke vernieuwing. *‘Laten we behouden wat we hebben*’, is het adagium, terwijl verandering nodig is om het goede te behouden.

Op dit moment heeft de Fryske Akademy een financieel tekort. Aan de provincie is gevraagd bij te springen. Gedeputeerde Staten voelt zich onder druk gezet en twijfelt over de vraag of de huidige Fryske Akademy voldoende toekomstbestendig is. Uit gesprekken komt het beeld naar voren dat dit een situatie is waarin de provincie eerder heeft verkeerd en waarin zij tot nog toe onvoldoende leiderschap en lef heeft getoond. Men wilde iedereen te vriend houden en ging lastige vraagstukken liever uit de weg. Nu is het zaak, in het belang van de Fryske Akademy en de toekomst van het wetenschappelijk en toegepast onderzoek binnen Friesland, een andere koers te varen en als provincie verantwoordelijkheid te nemen. De verantwoordelijkheid en de sleutel tot vernieuwing ligt bij de provincie als verantwoordelijke bestuurslaag.

Uit zowel de interviews als de documenten is het Reviewteam gebleken dat de stappen die door de Fryske Akademy zijn gezet om tot een reorganisatie en een nieuwe koers te komen, nog als onvoldoende moeten worden

beschouwd. Een vernieuwing vereist van de Fryske Akademy een volledige herijking van het onderzoeksprogramma, de organisatie, de inbedding in de maatschappelijke en wetenschappelijke wereld en een andere wijze van aansturing door verantwoordelijke gremia. Het vraagt van de provincie om daarop te sturen, regie te voeren en dat actief te bevorderen.

Het verschaffen van de voor een reorganisatie benodigde middelen, expertise en steun en het entameren van samenwerking voorkomt dat de Fryske Akademy volledig tot stilstand komt. Daar is niemand bij gebaat. Vóórdat de hiervoor benodigde middelen worden vrijgegeven, is het noodzakelijk dat er een fundamentele herijking plaatsvindt van de inrichting en de inhoudelijke koers van de Fryske Akademy. Dit kan de indruk wekken van een pas op de plaats, maar voor een dergelijke transitie is enige tijd en ruimte nodig.

Daarom is het reviewteam van mening dat het belangrijk is dat de provincie het verzoek van de Fryske Akademy om het financiële tekort van 2018 (ongeveer K€350) op te vangen, honoreert. Dit wél onder de voorwaarde dat de beoogde transitie vanaf januari 2019 daadwerkelijk invulling krijgt.

Het Reviewteam acht het noodzakelijk dat de provincie actief stuurt, regie voert en bevordert dat de Fryske Akademy als organisatie excelleert. Hierbij is het van belang dat de relatie van de Fryske Akademy tot de provincie, de KNAW en haar omgeving in samenhang wordt bekeken om de toekomstbestendigheid te waarborgen. Bij de onderstaande beschrijving van de bevindingen van het Gateway Reviewteam wordt deze relationele context daarom als leidraad gehanteerd.

***De Fryske Akademy als organisatie***
Om de Gateway Review Health Check te kunnen uitvoeren, heeft het Reviewteam zich allereerst gebogen over de bestaansgrond (beoogde toegevoegde waarde voor en acceptatie door haar omgeving) van de Fryske Akademy. Aangezien de Fryske Akademy een stichting is, is de bestaansgrond in statuten vastgelegd. Deze bestaansgrond wordt in haar statuten (voor het laatst gewijzigd op 24 juni 2005) als volgt omschreven:

*"het instandhouden van een werkgemeenschap, die zich toelegt op het beoefenen van de wetenschap die met Fryslân, het Friese volk en zijn cultuur in al haar uitingen, en zulks in de ruimste zin, verbonden is. Zij kan ook taken aangaan op het terrein van onderwijs en vorming."*

In artikel 3 van de statuten staat daarnaast een - niet limitatieve -opsomming van de activiteiten van de Fryske Akademy.

De Fryske Akademy moet zelf voor haar financiële gezondheid zorgdragen. Op dit moment kent zij drie primaire financieringsbronnen: (1) het ministerie van OCW dat door tussenkomst van Koninklijke Nederlandse Academie en Wetenschappen (KNAW) een lumpsum financiering verstrekt, (2) de Provincie Friesland met een lumpsum financiering en (3) opdracht gebonden financiering.

De Fryske Akademy bestaat volgens de beschrijving in de statuten uit de volgende organen:

- De Raad van Toezicht
- Het bestuur (de directeur/bestuurder)
- De Wetenschapscommissie
- De Maatschappelijk Adviesraad

Uit de gesprekken en documenten komt het beeld naar voren dat de Raad van Toezicht haar taakopvatting te breed invult, gelet op de taken en verantwoordelijkheden zoals die in de statuten zijn verwoord. Zelfs in het huidige spanningsveld en in de waargenomen complexiteit is de rol van de Raad van Toezicht naar de mening van het Reviewteam te manifest. Hierdoor is de noodzakelijke countervailing power niet meer afdoende aanwezig.

Het bestuur van de Fryske Akademy wordt op dit moment op interimbasis ingevuld. De directeur-bestuurder is belast met het bestuur van de Fryske Akademy. Hij bepaalt het beleid en stuurt en coördineert alle processen die de resultaten en de kwaliteit van de werkzaamheden van de Fryske Akademy dienen. De directeur-bestuurder heeft vanzelfsprekend kennis op het terrein van management en bedrijfsvoering. Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat veel respondenten het als een gemis ervaren dat op het niveau van het bestuur wetenschappelijke kennis en ervaring ontbreekt.

Het Reviewteam heeft het beeld gekregen dat de planning en control cyclus (P&C-cyclus) onvoldoende financieel transparant is. Dit belemmert een ordentelijk toezicht en vertroebelt de vertrouwensrelatie van de Fryske Akademy met haar omgeving. Een voorbeeld hiervan is dat bij het aanvragen van financiële middelen geen onderbouwde business cases of planningsdocumenten aanwezig lijken te zijndie de relatie aangeven tussen de beoogde doelen, resultaten, activiteiten en de financiële middelen die hiervoor nodig zijn. Ook de controle op de realisatie van financiële budgetten in relatie tot de beoogde doelen is, ondanks navraag, voor het Reviewteam niet inzichtelijk geworden.

Het Reviewteam kan zich niet aan de indruk onttrekken dat bij belangrijke financiële investeringen en investeringsaanvragen de voorgeschreven stappen in de WOR (artikel 25) niet worden gevolgd. Exemplarisch hiervoor is de recentelijke aanvraag van extra gelden ten behoeve van de reorganisatie, terwijl de daarvoor benodigde besluitvorming (voorgenomen organisatiebesluit, advies medezeggenschap, organisatiebesluit, etc) nog niet is afgerond.

De door de Fryske Akademy geconstateerde disbalans in de personele samenstelling (verhouding primair proces - overhead, leeftijdsopbouw, gebrek aan mobiliteit, tekort aan kennis en competenties) wordt door het Reviewteam onderkend en bevestigd. Het Reviewteam heeft daarnaast een hardnekkige en sterk intern georiënteerde attitude aangetroffen. Naar de mening van het Reviewteam versterkt dit het isolement van de Fryske Akademy in relatie tot

haar omgeving. Dit, terwijl er veel voor de hand liggende mogelijkheden blijken te zijn om het isolement te doorbreken.

De Fryske Akademy heeft volgens de statuten een Wetenschapscommissie die tot taak heeft de directeur, de Raad van Toezicht en de KNAW gevraagd en ongevraagd te adviseren over het beleid en het wetenschappelijk programma van de stichting. In het bijzonder kan zij adviseren over de aard, de richting en de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek. Deze adviezen dienen ter informatie toegezonden te worden aan de provincie. Uit gesprekken en documentatie blijkt dat dit op dit moment onvoldoende invulling krijgt. Tevens constateert het Reviewteam dat de Wetenschapscommissie niet de plek vervult die ze zou moeten hebben in het besluitvormingsproces omtrent de onderzoeksprogramma's.

De Fryske Akademy heeft volgens de statuten ook een Maatschappelijk Adviesraad (MAR) die tot taak heeft de directeur, de Raad van Toezicht en de Provincie gevraagd en ongevraagd te adviseren over de maatschappelijke dienstverlening waaronder de ondersteuning van de vrijwilligers binnen de Fryske Akademy. De adviezen van de MAR worden ter informatie toegezonden aan de KNAW. De MAR blijkt zeer sterk betrokken bij de Fryske Akademy. Het Reviewteam constateert dat de MAR adviseert op terreinen waarop ze geen adviesrecht heeft zoals het beleid, het niveau en de positionering van het wetenschappelijk onderzoek en de inrichting van de Fryske Akademy. Deze rolinvulling van de MAR is een exemplarisch voorbeeld van het gebrek aan rolvastheid en rolduidelijkheid binnen de Fryske Akademy.

***De Fryske Akademy in relatie tot de provincie***
Het Reviewteam constateert dat de huidige verhouding tussen de provincie en de Fryske Akademy niet gestoeld is op een gezonde, zakelijk en professionele verhouding. De te verwachten planningsdocumenten, resultaatdefinities, controlmechanismen en –documenten lijken niet aanwezig te zijn. Het Reviewteam is van mening dat de huidige taak van de provincie zich mede daardoor karakteriseert als geldverstrekker en haar rol als hoeder van de Fryske Akademy of (in relatie tot de Fryske Akademy) als taalskipper van de Friese taal niet neemt. Het Reviewteam ervaart dit als een gebrek aan leiderschap en lef.

In de interviews wordt het beeld geschetst dat dit vanwege de bijzondere positie van de Fryske Akademy als onafhankelijke en zelfstandige stichting ook niet anders kan. Op basis van haar eigen statuten van de Fryske Akademy en het publiek maatschappelijk belang (provinciaal, nationaal en internationaal) deelt het Reviewteam deze mening niet. Het feit dat sprake is van een stichting als rechtsvorm, hoeft en mag een goede en professionele verhouding niet in de weg te staan. Overigens is het Reviewteam van mening dat de gekozen rechtsvorm niet als vaststaand gegeven beschouwd hoeft te worden.

Het is om die reden dat het Reviewteam het noodzakelijk acht dat de provincie voor een meer zakelijke en professionele relatie met de Fryske

Akademy zorg draagt. Hierin dient rolvastheid plaats te krijgen met helderheid van planning, resultaatdefiniëring en verantwoording van de financiële middelen die beschikbaar worden gesteld, met inbegrip van een duidelijke stuur- en verantwoordingsrelatie.

***De Fryske Akademy in relatie tot de KNAW***

Het is het Reviewteam gebleken dat, ondanks de strak geprotocolleerde (kwaliteits)criteria, de KNAW de facto geen enkele zeggenschap heeft over zaken als het beleid, de inrichting, het onderzoeksprogramma en de ontsluiting van de opgedane kennis van de Fryske Akademy. De gekozen rechtsvorm verzet zich hiertegen. Wel zijn er mogelijkheden om (achteraf) invloed uit te oefenen op basis van de evaluaties en de getrapte toetsing in de Raad van Toezicht. Het Reviewteam is van mening dat de positie van de KNAW op dit moment te vergelijken is met die van de provincie als geldverstrekker met dien verstande dat de KNAW het verstrekken van geld onverwijld dient uit te voeren namens de minister van OCW.

Het Reviewteam heeft op basis van de documenten en met name in interviews de indruk gekregen dat veel geïnterviewden de liëring aan de KNAW, of het zijn van een onderzoeksinstituut van het KNAW, een voorwaarde zou zijn voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Het Reviewteam deelt deze mening niet. Het Reviewteam stelt vast dat in de afgelopen periode teveel gefocust is op de continuering van de huidige verhouding met de KNAW en daarmee in onvoldoende mate is onderzocht hoe wetenschappelijk onderzoek op een andere basis geborgd kan zijn of worden in de Fryske Akademy. De andere verhouding met de KNAW zoals beschreven in de voorliggende lieringsovereenkomst vormt de formalisering van de samenwerkingsrelatie tussen de KNAW en de Fryske Akademy zoals die in feite altijd is geweest. De Fryske Akademy is nooit een instituut geweest dat rechtstreeks onder de KNAW viel. Deze overeenkomst biedt naar de mening van het Reviewteam de Fryske Akademy voldoende mogelijkheden om de gewenste academische status te behouden en zich verder te ontwikkelen naar een toekomstbestendig wetenschappelijk Fryske Akademy met een maatschappelijk verankering in Friesland. Hiermee blijft een waardevolle, samenwerking met de KNAW en haar institutenvanzelfsprekend. Dit onder het motto: *loslaten om daardoor beter te verbinden*.

Het is het Reviewteam opgevallen dat de afstemming tussen de twee “hoeders” van de Fryske Akademy, provincie en KNAW, niet optimaal verloopt. Dit terwijl beide het belang van een excellerende Fryske Akademy onderkennen. Mede door gebrek aan afstemming van de twee hoeders wordt de autonome besluitvorming en daarmee het door het Reviewteam ervaren en ongewenste isolement van de Fryske Akademy verstevigd.

Het Reviewteam is daarom van mening dat de provincie de verantwoordelijkheid moet nemen om samen met de Fryske Akademy en de KNAW te komen tot:
(1) een inhoudelijke meerjarige programmering die in lijn is met de visie van de provincie op het gebied van taal en cultuur en aansluit bij de wetenschappelijke eisen van de KNAW en

(2) eenduidige en gedeelde samenwerkingsafspraken, waarbij ook de samenwerking en afstemming met andere provinciale en academische instituten wordt meegenomen.

***De Fryske Akademy in relatie tot haar omgeving***
Een groot aantal organisaties houdt zich bezig met het behoud van de Friese taal, cultuur en historie. Het Reviewteam heeft hierbij geconstateerd dat sprake is van versnippering van kennis en capaciteit, van onderlinge concurrentie en dat het ontbreekt aan samenhang in besturing en afstemming.

Het merendeel van deze organisaties wordt door de provincie gesubsidieerd en gesteund. Bij het toekennen van de financiële steun lijkt de provincie geen rekening te houden met of randvoorwaarden te stellen aan onderlinge samenwerking en afstemming tussen alle betrokkenen. Hierdoor ontstaan dubbelingen in zowel de activiteiten als de subsidieverstrekking. Naar de mening van het Reviewteam wordt te weinig synergie gehaald uit het gemeenschappelijk belang dat alle organisaties hebben.

Uit de Gateway Review blijkt dat een aantal organisaties in de afgelopen periode er in is geslaagd een moderniseringsslag te maken. Kenmerken van deze organisaties zijn onder andere: zij zijn onderdeel van een netwerk, sturen op samenwerking, hanteren het principe van "*complementariteit en synergie"*, hebben een open houding en werken aan transparantie, zichtbaarheid en zelfreflectie. Het Reviewteam is van mening dat de Fryske Akademy te weinig lering trekt uit de resultaten en successen van vergelijkbare organisaties.

Ook hiervoor ziet het Reviewteam een cruciale taak voor de provincie. Zorg er als provincie voor dat de inhoudelijke programmering van de onderzoeken bij de Fryske Akademy, Tresoar en de provincie zelf op elkaar zijn afgestemd en worden gekoppeld aan het bovenliggende doel op het gebied van taal, cultuur en geschiedenis en onderwijs. En stuur daarbij op het leggen van (inter)nationale samenwerkingsverbanden van de Fryske Akademy op het gebied van meertaligheid en minderheidstalen en vergroot daarmee de kans op hoogwaardig multidisciplinair academisch onderzoek, praktische bruikbaarheid en het benutten van Europese en andere financieringsbronnen.

# APPENDIX A

## Intentie van Gateway™ Health Check Gateway

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

# APPENDIX B

## Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway™ Health Check zijn geraadpleegd.

| Titel document | Korte omschrijving |
|---|---|
| | |
| Statuut Stichting Fryske Akademy | Laatst gewijzigde versie van 24-06-2005 |
| Formatie FA 2015-2019 | |
| Agenda Tripartite-overleg FA KNAW en prov. Fryslân 6-11-2018 (002) | Agenda. |
| Tripartite-overleg FA conceptverslag 2017 10 11 v3 | Verslag over regulier tripartite-overleg 11-10-2017 |
| Verslag tripartite 27-11-2017 | Verslag over extra tripartite-overleg 27-11-2017 over meerjarenbegroting 2018-2021 |
| Koersdocument Fryske Akademy 2019-2023 | Agendapunt 3, Koersdocument over de Fryske Akademy 2018-2023 als wetenschappelijk centrum voor taal en regionale geschiedenis in Fryslân. |
| reactie WeCo oktober 2018 | Inhoudelijke reactie van interim directeur-bestuurder over de reactie van de Wetenschapscommissie over de voorgaande versie van het koersdocument |
| Jaarrekening 2017 (goedgekeurd door accountant ) | Jaarrekening 2017 |
| Notitie aanpak begroting 2019 def | Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: managementsamenvatting |
| Formats MJB 2019-2022 | Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: formats met cijfertabellen ook met realisatie 2017 en prognose 2018 |
| Risicoman.plan Fryske Akademy 2019 concept | Begroting 2019 & meerjarenbegroting 2019-2022: risicomanagementplan versie september 2018 |
| Aanvraag Reorganisatie oktober 2018 | Problematiek geschetst vanuit het perspectief Fryske Akademy |
| Statuten Fryske Akademy karbrief_FA__NL__24-06-2005 | Statuten in het Nederlands van de stichting Fryske Akademy |
| Strategisch_beleidsplan_2015-2020 | Strategisch beleidsplan van de Fryske Akademy 2015-2020 |
| Jaarverslag en jaarrekening 2016 FA | Jaarrekening 2016 |
| Visie stuk Maatschappelijke Adviesraad FA_MAR_fyzje_2016__def_LR_ | Visie van de Maatschappelijke Adviesraad over de rol van de Fryske Akademy naar de Friese maatschappij |
| Visitatierapport KNAW-2015 Onderzoeksevaluatie Fryske Akademy 2009-2014 | Onderzoekscommissie, toetsing in opdracht van de KNAW, verslag van bevindingen ten aanzien van het wetenschappelijk onderzoek van de Fryske Akademy in het formaat van het Standerd Evaluation Protocol 2015-2021. |
| Zelfevaluatie Fryske Akademy-2015 Zelfevaluatierapport 2009-2014 | |
| Visitatie Standpunt-bestuur-KNAW-2016 | |
| Visitatie Reactie-Raad-van-Toezicht-Wetenschapscommissie-2016 | |

| | |
|---|---|
| Visitatie Reactie-Provincie-Fryslan-2016 | |
| Visitatie Reactie-Maatschappelijke-Adviesraad-2016 | |
| Visitatie Reactie-Fryske-Akademy-2016 | |
| Visitatierapport KNAW-2009 Onderzoeksevaluatie Fryske Akademy 2003-2008 | Evaluatie door commissie, toetsing in opdracht van de KNAW waar ook de bestuurlijke en bedrijfsmatige ontwikkelingen naar voren komen. |
| U-2011-1242-Provincie Friesland-Onderzoek financiële situatie Fryske Akademy-def | Naar aanleiding van de financiële crisis en het KPMG-onderzoeksrapport van 2004 hebben de provincie Fryslân en de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) in 2007 gezamenlijk een vermogenssuppletie van € 1 miljoen verleend om de Fryske Akademy te ondersteunen. Deze vermogenssuppletie is gedaan op basis van het Masterplan 2007-2012 van de Fryske Akademy waarin de noodzakelijke hervormingen zijn opgenomen. Doel van het Masterplan was het herstel van de financiële gezondheid van de Fryske Akademy om daarmee de wetenschappelijke bloei van het onderzoeksinstituut te kunnen verzekeren. De hervormingen in het Masterplan hadden betrekking op een drietal onderdelen: reorganisatie, vernieuwing van het onderzoek en oplossing van de huisvestingskwestie. Na 4 jaar heeft de provincie Fryslân besloten een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie van de Fryske Akademy. |
| GS stuk 01553916 2e lezing Fryske Akademy | Het officieel, in de Friese taal, behandelde stuk in de vergadering van het College van Gedeputeerde Staten. |
| Nederlandse versie GS stuk 01553916 2e lezing Fryske Akademy | Vertaling naar het Nederlands van het GS-stuk. |
| Besluit GS stuk 01553916 | Het besluit van het College van Gedeputeerde Staten. |
| 01543680 Takomstfyzje Nei in Nije Fryske Akademy | Bijlage bij het GS-stuk, 1e opzet van het koersdocument 'toekomstvisie: naar een nieuwe Fryske Akademy'. |
| 01543680 Notysje foar Deputearre Steaten fan Fryslân | Dit is de oplegger voor GS voor stuk nummer 26 |
| 01545296. Liearringsoerienkomst FA en KNAW 2 july 2018 | Dit is de nieuwe liëringsovereenkomst tussen de Fryske Akademy en de KNAW ter vervanging van de overeenkomst van 12 februari 1990. |
| 36-2018 Brief Fokkema DS | Brief van Prof. dr. ir. Jacob Fokkema over de liëringsovereenkomst aan het College van GS |
| Stukken Kersbergen overleggen FAF 4 july 2018 | Inhoudelijke achtergrondinformatie van J. Kersbergen Frysk Akademy Fonds (FAF) |
| Brief 4.10.2018 KNAW 01580894 | Brief van de KNAW over het besluit van GS over liëringsovereenkomst |
| Brief 31.10.2018 Provincie reactie op brief 4 okt. KNAW | Brief van provincie aan KNAW, Min. OC&W, Min. BZK, FA en RvT FA over besluit GS. |
| Brief Lens neerleggen functie RvT FA | In deze brief wordt toegelicht het neerleggen van de functie. |
| Bestuursafspraak Friese Taal en Cultuur 2013-2018 | Bestuursafspraken met het Rijk. In hoofdstuk 5 Culturele activiteiten en voorzieningen van de BFTC is de Fryske Akademy opgenomen. |
| BFTC 2019-2023 | Ondertekening nieuwe BFTC : https://www.omropfryslan.nl/nieuws/850721-minister- |

| | |
|---|---|
| | friese-taal-niet-alleen-een-recht-maar-het-moet-gewoon-zijn |
| UPDATE Projectleiders Fryske Akademy zeggen vertrouwen in directeur Hanno Brand op | Agendapunt 3, Koersdocument over de Fryske Akademy 2018-2023 als wetenschappelijk centrum voor taal en regionale geschiedenis in Fryslân. |
| | Diverse krantenartikelen over de Fryske Akademy |

# Rapport van de Taskforce Fryske Akademy

**29 augustus 2019**

## 1. Inleiding

De Fryske Akademy is een onderzoeksinstituut dat zich toelegt op het onderzoek naar de Friese taal, geschiedenis en cultuur, zowel fundamenteel als toegepast. De Fryske Akademy heeft een groot draagvlak in de Friese gemeenschap, niet in het minst omdat de Fryske Akademy een legitimerende werking heeft met betrekking tot de Friese identiteit. Het bestaan en het belang van de Fryske Akademy staan dan ook bij niemand ter discussie. Het is in deze positieve context dat het voorliggende rapport moet worden gelezen.

De brede steun voor de Fryske Akademy heeft niet kunnen voorkomen dat zich in de afgelopen jaren een aantal serieuze problemen hebben gemanifesteerd, waarvan sommige ook onderdeel geworden zijn van het publieke en politieke debat. De problemen die zijn gesignaleerd door verschillende partijen (maar niet noodzakelijkerwijs door al die partijen worden gedeeld) betreffen: (i) de kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke output van de Fryske Akademy, (ii) de inhoudelijke oriëntatie van de Fryske Akademy, (iii) een gebrekkige samenwerking tussen de onderzoeksinstituten in de regio, (iv) de personeelsopbouw bij de Fryske Akademy, (v) financiële tekorten bij de Fryske Akademy, en (vi) de organisatiestructuur van de Fryske Akademy (zowel bestuurlijk als op managementniveau).

Veel van deze problemen kunnen uiteraard het beste in onderling verband worden beschouwd. Zo kan bijvoorbeeld de kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke output niet los worden gezien van het interne en externe toezicht daarop en kan betere samenwerking leiden tot een efficiëntere inzet van de beperkte financiële middelen.

In het licht van het complex aan problemen heeft de Provincie Fryslân eerst een Gateway Review laten plaatsvinden die met name gericht was op de governance. Om het complex aan problemen dat hierboven is genoemd ook in onderlinge samenhang te bezien, heeft de Provincie Fryslân vervolgens een *Taskforce Fryske Akademy* ingesteld met een bredere opdracht voor een onafhankelijk advies, die als volgt is geformuleerd:

> Op welke wijze kan de Fryske Akademy als toekomstbestendig en robuust wetenschappelijk instituut worden (her)ingericht, met inachtneming van de aanbevelingen van de Gateway Review en de analyse van de betrokken geledingen? Hoe en ten aanzien van welke vakinhoudelijke disciplines kan en moet de Fryske Akademy haar rol invullen om over specifiek Friese thema's wetenschappelijk onderzoek te verrichten, inhoudelijke advisering te geven en producten te leveren? Daarbij is de unieke kennis en kunde van de Fryske Akademy van groot belang, maar ook een versterkte en blijvende samenwerking met andere (wetenschappelijke) instellingen en organisaties op (inter)nationaal niveau om zo een sterke Friese kennisinfrastructuur neer te zetten.

De Taskforce Fryske Akademy heeft met zeer veel betrokkenen bij de Fryske Akademy gesprekken gevoerd, waarbij deze betrokkenen in alle openheid hun visies hebben gegeven en belangrijke informatie hebben verstrekt. Mede daardoor heeft de Taskforce Fryske

Akademy een breed beeld kunnen krijgen van de Fryske Akademy en kan ze haar advies baseren op een veelheid van perspectieven.

De Taskforce Fryske Akademy was als volgt samengesteld:

| *Naam* | | *Functie* |
|---|---|---|
| dhr. prof. dr P.C. (Kees) Hengeveld | voorzitter | Hoogleraar Theoretische Linguïstiek, Universiteit van Amsterdam; Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen. |
| mw dr J.B.E. (Annemieke) Galema | lid | Directeur Northern Knowledge, Rijksuniversiteit Groningen. |
| dhr G. (Gerben) Gerbrandy | lid | Oud burgemeester Achtkarspelen en Oud wethouder Wymbritseradeel; Fryske Nasjonale Partij; Lid Eerste Kamer voor de Onafhankelijke Senaatsfractie. |
| dhr drs S. (Siart) Smit | lid | Algemeen directeur Oerol. |

De Taskforce Fryske Akademy werd in haar werk bijgestaan door Mw Dorrit Jorritsma, MA, als trainee werkzaam bij de Provincie Fryslân.

De commissie heeft geen eigen onderzoek gedaan maar heeft zich gebaseerd op (i) eerder verricht onderzoek, met name de Gateway Review van 14 december 2018, (ii) bestaande documentatie met betrekking tot de Fryske Akademy, zoals visitatierapporten, briefwisselingen, en vergaderstukken, (iii) de uitkomsten van gesprekken met verschillende betrokkenen. Wat deze laatste categorie betreft, heeft de commissie gesproken met:

| *Naam* | *Functie* |
|---|---|
| dhr drs W. (Willem) Smink | Directeur-bestuurder ad interim van de Fryske Akademy |
| dhr prof. dr ir J.T. (Jacob) Fokkema, dhr S. (Seerp) Leistra, mw drs H. (Houkje) Rijpstra, mw prof. dr A (Anthonya) Visser | Raad van Toezicht van de Fryske Akademy |
| dhr prof. dr K. (Klaas) van Berkel | Voorzitter van de Wetenschapscommissie van de Fryske Akademy |
| dhr dr G. (Geart) Benedictus | Voorzitter van de Maatschappelijke Adviesraad van de Fryske Akademy |
| mw M. (Marit) Bijlsma MA, dhr dr W. (Willem) Visser, dhr dr E. (Edwin) Klinkenberg, dhr J. (Joop) Petter, mw M. (Marlous) Visser MA | Ondernemingsraad van de Fryske Akademy |
| mw mr M. (Mieke) Zaanen, mw drs S. (Selma) Hinderdael | Algemeen directeur KNAW, Bestuurs- en directiesecretaris van de KNAW |
| mw dr E.M. (Nora) van der Wenden | Directeur Onderzoek en Wetenschapsbeleid OCW |
| mw R. (Regina) Bouius-Riemersma | Algemeen Directeur van de Provincie Fryslân |
| mw mr A. (Avine) Fokkens | Gedeputeerde Provincie Fryslân |

| | |
|---|---|
| mw drs G. (Geeske) Kraak en dhr drs H. (Harmen) Akerboom | Opgaveregisseur Grutsk op Fryslân en Coördinator Taal & Onderwijs bij de Provincie Fryslân |
| dhr mr J. (Johan) Afman en mw mr B. (Baukje) Hoogstra | Juristen van de Provincie Fryslân |
| mw drs I. (Ingrid) van de Vegte | Directeur-bestuurder van het Fries Sociaal Planbureau |
| dhr dr A. (Alex) Riemersma | Oud-lector Fries en meertaligheid aan de NHL-Stenden |
| dhr prof. dr J. (Jouke) de Vries | Voorzitter College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Groningen |
| dhr drs B. (Bert) Looper | Directeur-bestuurder Tresoar |

Omdat de commissie het mogelijk wilde maken de gesprekken in maximale openheid te laten verlopen, worden in dit rapport geen individuele gesprekspartners geciteerd, maar worden de conclusies die de commissie heeft getrokken uit de gesprekken in algemene zin gepresenteerd.

In de rest van deze nota wordt in Sectie 2 een probleemanalyse gepresenteerd, waarna in Sectie 3 oplossingen worden gesuggereerd om de genoemde problemen op te lossen, en worden de partijen geïdentificeerd die bij die oplossingen een rol zouden moeten spelen. Sectie 4 geeft een korte samenvatting van de belangrijkste aanbevelingen in schematische vorm en kan worden gebruikt als een checklist voor het implementeren van die aanbevelingen.

De commissie adviseert deze nota openbaar te maken zodat alle partijen kennis kunnen nemen van de argumenten die de commissie aanvoert voor haar aanbevelingen.

## 2. Probleemanalyse

### 2.1. Inleiding

De problemen die in het functioneren van de Fryske Akademy worden geconstateerd zijn van verschillende aard. Het eerste probleem betreft de kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke output van de Fryske Akademy. We werken dit nader uit in 2.2. Ook de inhoudelijke oriëntatie van de Fryske Akademy staat ter discussie. Dit probleem omvat zowel de oriëntatie als de maatschappelijke relevantie en zichtbaarheid van het onderzoek. We bespreken dit probleem in 2.3. De afstemming van het onderzoek met andere onderzoeks-instellingen in Friesland, waaronder Tresoar, Campus Fryslan, het Fries Planbureau, en de Provincie Fryslân zelf laat te wensen over, en bespreken we in 2.4. De ongelijkmatige personeelsopbouw bij de Fryske Akademy komt aan de orde in 2.5, en de financiële tekorten in 2.6. Het laatste en misschien grootste probleem, dat in de Gateway Review al helder is blootgelegd, betreft de governance. In 2.7 besteden we aandacht aan dit onderwerp. In 2.8 zetten we alle problemen op een rijtje.

## 2.2. Kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke output van de Fryske Akademy

De laatste visitatie van de Fryske Akademy vond plaats in 2015, waarbij het onderzoek in de periode 2009-2014 onder de loep werd genomen. Op een schaal van vier, met 1 als hoogste score, werd de kwaliteit van het onderzoek van de Fryske Akademy met een 3 geëvalueerd. Dit is een te lage score, zeker voor een instituut waar medewerkers zich uitsluitend op onderzoek kunnen richten. In het rapport is daarover het volgende te lezen:

> Internationaal zou de Fryske Akademy zich nog meer kunnen en moeten profileren om niet alleen qua documentatie, maar ook qua analyse in het wetenschappelijk veld te presteren. Dit is ook benadrukt in het midterm review rapport van 2012 van vier leden van de Wetenschappelijke Commissie van de Fryske Akademy (prof. dr. L. Heerma van Voss, prof. dr. R. van Hout, prof. dr. D. Strijker, prof. dr. F. Weerman). Er zijn wel incidentele publicaties in toptijdschriften, maar het ambitieniveau zou hoger kunnen zijn. Naast monografieën en artikelen in lokale tijdschriften die betekenis hebben in Nederland moet worden gestreefd naar meer publicaties in internationale tijdschriften. De huidige publicatiecultuur komt de zichtbaarheid niet ten goede. Nog steeds is een aanzienlijk aantal van de wetenschappelijke publicaties vooral te vinden in boeken en tijdschriften die min of meer intern worden uitgegeven.

De Taskforce Fryske Akademy is vooral bezorgd over het laatste punt, waaruit een te interne en te weinig internationale oriëntatie van de Fryske Akademy blijkt. In de huidige wetenschapscultuur is internationale oriëntatie en aansluiting de norm, en een conditie voor het verwerven van grotere onderzoekssubsidies, waardoor dit punt directe consequenties kan hebben voor de financiële positie van de Fryske Akademy.

Wel moet hier worden aangetekend dat de visitatiecommissie zeer positief was over de bijdrage van de Fryske Akademy aan het ontsluiten van belangrijke onderzoeksdata. De visitatiecommissie zegt hierover het volgende.

> De commissie heeft er veel waardering voor dat de wetenschappelijke output van de Fryske Akademy breder is dan peer-reviewed (boek)publicaties en ook bestaat uit boeken, documentatie en in het bijzonder databestanden. Het zijn juist de KNAWinstituten zoals de Fryske Akademy die kunnen zorgen voor de blijvende beschikbaarheid van databestanden, woordenboeken en andere bronnen voor wetenschappelijk onderzoek in de humaniora, en deze producten vormen dan ook een belangrijke vorm van wetenschappelijke output. De databestanden en informatiesystemen die door de Fryske Akademy zijn ontwikkeld, zoals het Wurdboek fan de Fryske taal, HISGIS en Taalweb, worden ook veel gebruikt buiten de Fryske Akademy en het Friese luik van het Taalportaal dat binnenkort opgeleverd wordt zal een belangrijk instrument worden voor internationaal taalvergelijkend en taaltheoretisch onderzoek.

Ook over de maatschappelijke relevantie van het onderzoek is de visitatiecommissie zeer positief. De Fryske Akademy krijgt hier de hoogst mogelijke score, een 1.

Het gesignaleerde probleem betreft hier dus met name de wetenschappelijke output in de vorm van artikelen in internationale tijdschriften, en het daaraan gekoppelde internationale prestige dat belangrijk is voor succes bij het verwerven van grotere subsidies.

## 2.3. Inhoudelijke en maatschappelijke oriëntatie

Zowel vanuit de Maatschappelijk Adviesraad van de Fryske Akademy als vanuit de Wetenschapscommissie zijn kritische geluiden overgebracht met betrekking tot de inhoudelijke en maatschappelijke oriëntatie van de Fryske Akademy. De Maatschappelijk Adviesraad geeft aan zich niet erg gehoord te voelen en dringt aan op het omarmen van nieuwe onderzoeksthema's, zoals bijvoorbeeld het (veranderende) Friese landschap en duurzame meertaligheid in internationaal perspectief, mede in het licht van maatschappelijke discussies over het klimaat en de mogelijke gevolgen die deze discussies kunnen hebben voor het landschap. Ook de Wetenschapscommissie wijst op het belang van onderzoek naar het landschap, maar is daarnaast kritisch over de huidige oriëntatie. In een reactie op een nieuw beleidsplan zegt de commissie:

> ... de notitie 'Taal en autonomie in Fryslân' [stelt] ernstig teleur. Om te beginnen is de houding die uit deze notitie spreekt defensief en erg 'aanbodgericht'. Zij is geschreven op het behoud van het onderzoek dat momenteel verricht wordt, met wat ambities hier en wat inkrimpingen daar, maar iemand die ingevoerd is in de Fryske Akademy ziet onmiddellijk welke projecten bij welke zittende personeelsleden horen. Wie echter goed ingevoerd is in de Fryske Akademy weet ook dat sommige van die personeelsleden binnen afzienbare tijd met pensioen zullen gaan, of om andere redenen de Fryske Akademy zullen verlaten. In het licht daarvan zou het goed zijn geweest om te schetsen, niet wat de Akademy nu in huis heeft, maar waar zij op middellange termijn wil staan, los van de personele invulling. Deze notitie is al weer verouderd tegen de tijd dat de voorgenomen reorganisatie afgerond is.

Deze reactie wijst al op een sterke verwevenheid van het probleem van de inhoudelijke oriëntatie met het probleem van de personeelsopbouw, dat we in 2.5. bespreken.

## 2.4. Samenwerking

In de provincie zijn verschillende instellingen actief die onderzoek in hun takenpakket hebben. In veel gevallen worden deze instellingen medegefinancierd door de Provincie Fryslân. Het gaat hier om Campus Fryslân, Hogeschool van Hall Larenstein, NHL Stenden Hogeschool, Tresoar, Waddenacademie, en Wetsus.

Op dit moment richten verschillende partijen in Friesland zich in onderzoek, onderwijs en documentatie op onderwerpen waar ook de Fryske Akademy zich mee bezighoudt. Dit betreft in het bijzonder de volgende instellingen:

- De NHL Stenden Hogeschool kent een lectoraat Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding;
- De Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen heeft een *Frisian Flagship* onderzoeksprogramma *Culture, Language & Technology*;
- Tresoar is een centrum dat bronnen en datacollecties ontsluit voor het publiek en deze beschikbaar stelt voor onderzoek;

- De Provincie Fryslân heeft een eigen onderzoeksafdeling met (tot voor kort) onder andere een medewerker op het terrein van meertaligheid.

Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd is niet gebleken dat er sprake is van gecoördineerde samenwerking tussen deze partijen, al lijkt die intentie er wel te zijn en er altijd te zijn geweest. Dit leidt potentieel tot overlappende en daardoor weinig efficiënte besteding van onderzoekgeld. Ook ontstaat daardoor geen hechte verwevenheid van onderwijs en onderzoek met betrekking tot de onderwerpen waarop de focus van de Fryske Akademy ligt. Er is weliswaar een Hoger Onderwijs Akkoord Fryslân voor de periode 2016-2030 gesloten, waarin de FA partner is, maar partijen geven niet aan dat hierdoor genoeg basis is gelegd voor een coherente inhoudelijke afstemming. Het is niet duidelijk waarom deze samenwerking niet tot stand komt, maar wel moet worden geconstateerd dat er geen sprake is van centrale regie door de provincie, die als belangrijke financier van al deze instellingen wel in een positie zou zijn om samenwerking te stimuleren of desnoods af te dwingen. Het zou voor de hand liggen als de Fryske Akademy ook een rol in de onderwijsactiviteiten in de provincie zou gaan spelen.

### 2.5. Personeelsopbouw

De personeelsopbouw bij de Fryske Akademy is niet in balans. Op een totale formatie van ruim 30 fte is er momenteel sprake van ruim 13 fte ondersteunend personeel, hetgeen betekent dat ongeveer 44% van de formatie ondersteunend is. Bij andere onderzoeksorganisaties ligt dat percentage vaker op 15-20%. Hoewel de taken die de Fryske Akademy met name op het terrein van de taalhulpmiddelen vervult een grotere inzet van ondersteunend personeel vereisen dan bij andere onderzoeksorganisaties, is deze component nog steeds onevenredig groot te noemen. In het voorlopige reorganisatieplan wordt dit probleem overigens onderkent en ter hand genomen. Een ander problematisch aspect van de personeelsopbouw is dat zeer veel medewerkers in vaste dienst zijn, waardoor nieuwe taken niet bij nieuwe medewerkers kunnen worden ondergebracht. Dit is vooral nijpend op het terrein van de ICT, waar steeds grotere deskundigheid is vereist gezien de vele nieuwe digitale applicaties die worden ontwikkeld of zouden kunnen worden ontwikkeld. Tevens moet in het functiehuis van de Fryske Akademy gekeken worden naar diversiteit en leeftijdsopbouw.

### 2.6. Financiën

Er is een structureel tekort van 350.000 euro op de begroting van de Fryske Akademy. Door een reorganisatieplan, waarbij de ondersteunende formatie aanzienlijk wordt ingeperkt, kan dit tekort worden weggewerkt. Deze reorganisatie brengt echter ook kosten met zich mee, die in het nadeligste geval kunnen oplopen tot 500.000 euro. Na deze reorganisatie blijft er dan een organisatie over die de lopende taken kan uitvoeren, maar die zeer weinig ruimte heeft voor vernieuwing, zowel wat het onderzoek betreft als wat de digitale inbedding van dat onderzoek betreft.

## 2.7. Governance

Om de governance van de Fryske Akademy goed te beoordelen, moet er zowel naar de externe als de interne governance-structuur gekeken worden.

### 2.7.1. Externe governance

Wat de externe governance betreft heeft de Fryske Akademy te maken met twee structurele subsidieverstrekkers, de Provincie Fryslân en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De Provincie Fryslân verstrekt de subsidie rechtstreeks aan de Fryske Akademy, het OCW doet dit via de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). De Fryske Akademy is op dit moment als akademie-instituut aangesloten bij de KNAW. De KNAW heeft echter geen sturende en controlerende opdracht t.a.v. de middelen van OCW.

Als zelfstandige stichting heeft de Fryske Akademy een Raad van Toezicht, die toeziet op het beleid van de Directeur-Bestuurder. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Provincie Fryslân en de KNAW. Daarnaast is er een Wetenschapscommissie, die de Directeur-Bestuurder, de Raad van Toezicht en de KNAW adviseert over het beleid en het wetenschappelijk programma van de Stichting, en een Maatschappelijk Adviesraad, die de directeur-bestuurder, de Raad van Toezicht en de Provincie adviseert over de maatschappelijke dienstverlening van de Stichting. Tenslotte is er een Tripartite Overleg, waarin vertegenwoordigers van de Provincie en de KNAW, de directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht de gang van zaken bij de Stichting bespreken. Al met al houdt dus een groot aantal commissie en raden zich bezig met de Fryske Akademy. De in 2018 uitgevoerde Gateway Review stelt vast dat er zich soms problemen voordoen met de rolvastheid van deze commssies en raden.

Tijdens deze Gateway Review is verder vastgesteld dat de externe governance structuur op twee hoofdpunten niet voldoet. In beide gevallen is het probleem dat doelen en middelen onvoldoende met elkaar in verband worden gebracht.

Met betrekking tot de middelen die het OCW via de KNAW verstrekt aan de Fryske Akademy, geldt dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om concrete inhoudelijke eisen te verbinden aan de verstrekte middelen. Dit is een gevolg van het feit dat de KNAW de gelden van het OCW onverwijld en integraal moet doorgeven aan de Fryske Akademy, waardoor er geen mogelijkheden zijn voor het stellen van eisen aan de besteding van die gelden. De KNAW heeft in 2018 dan ook voorgesteld de status van de Fryske Akademy in relatie tot de KNAW aan te passen. In plaats van een akademie-instituut zou de Fryske Akademy een aan de KNAW gelieerd instituut moeten worden. Tegen deze aanpassing leven grote bezwaren, die meer door emoties en politieke overwegingen rond de status van het Frysk lijken te zijn ingegeven dan door zakelijke overwegingen van goed management.

Met betrekking tot de middelen die de Provincie Fryslân verstrekt aan de Fryske Akademy, geldt dat er in principe wel mogelijkheden zouden zijn om concrete inhoudelijke eisen te verbinden aan de verstrekte middelen, maar dat deze niet worden gebruikt. De provincie controleert niet wat er met de middelen wordt gedaan en stuurt niet op helder geformuleerde doelen. Bij de Provincie Fryslân zijn op dit moment geen medewerkers in dienst die die taak met wetenschappelijk gezag zouden kunnen uitvoeren.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd werd scherp duidelijk dat de

Provincie Fryslân ervan uit ging dat de KNAW wel toe zou zien op kwaliteit en inhoud van het onderzoek, terwijl de KNAW zich juist vleugellam verklaarde met betrekking tot deze taak.

### 2.7.2. Interne governance

De interne governance is complex. De Directeur-Bestuurder wordt bijgestaan door een Management Team, waarin zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke vertegenwoordigers zitten. Dan is er een Overleg Wetenschap & Valorisatie, dat adviseert over het wetenschappelijk beleid, visie, strategie en personeelsinzet. Vervolgens is er een Projectleidersoverleg, waarbinnen het lopende onderzoek wordt besproken. Er is ook een Financieel Project Overleg, dat de financiële en inhoudelijke voortgang van projecten bewaakt. Tenslotte is er uiteraard ook nog de wettelijk verplichte Ondernemingsraad.

Naast het feit dat er wel erg veel interne overlegorganen zijn voor een kleine organisatie als de Fryske Akademy, is het ook niet-professioneel te noemen dat de financiëel-strategische organisatie en de wetenschappelijk-inhoudelijke organisatie niet erg goed van elkaar gescheiden zijn. De aanwezigheid van wetenschappers in het Management Team en het Overleg Wetenschap & Valorisatie wordt door andere wetenschappers als ongelukkig ervaren, omdat er wantrouwen is over de vraag of de belangen van alle wetenschappers wel op dezelfde manier worden behartigd in de financiële beslissingen.

Wat de inhoudelijke organisatie van het onderzoek betreft is er in 2014 voor gekozen om projectmatig te gaan werken. Deze beslissing werd genomen omdat het daarvoor gehanteerde model van vakgroepen te zeer tot verkokering in het onderzoek leidde en een belemmering vormde voor multidisciplinair onderzoek. Volgens betrokkenen is het projectmodel niet voldoende van de grond gekomen, en hebben de projecten zich inmiddels weer als de oude vakgroepen ontwikkeld.

## 3. Aanbevelingen

### 3.1. Inleiding

Om de problemen die in de vorige sectie zijn beschreven op te lossen zijn naar het inzicht van de commissie een aantal grote stappen noodzakelijk. In de visie van de commissie dient de Provincie Fryslân daarbij het voortouw te nemen. Haar beleid zou er op gericht moeten zijn nauwe interactie te entameren, die ervoor zorgt dat de Fryske Akademy intensief gaat samenwerken met de andere kennisinstellingen in Friesland (3.2). Om dit beleid mogelijk te maken is een wijziging van de externe governance nodig (3.3.). Voor de Fryske Akademy is ook een aanpassing van de interne governance nodig (3.4). Tenslotte doen we aanbevelingen met betrekking tot de benodigde financiële middelen en de personeelsopbouw die de Fryske Akademy als samenwerkend, dynamisch en vernieuwend instituut nodig heeft (3.5).

### 3.2. De Fryske Akademy als onderdeel van de Friese regionale kennisinfrastructuur

Het ontbreekt bij de Provincie Fryslân momenteel aan kennis- en wetenschapsbeleid, waarin in het bijzonder ingezet wordt op samenwerking in de provincie tussen alle kennisinstellingen,

met oog voor de huidige ontwikkelingen in de wetenschap, zowel nationaal als internationaal. De Provincie dient het initiatief te nemen om een dergelijk beleid te ontwikkelen. Het moet een vernieuwend, toekomstbestendig beleid zijn, met ambitie voor wetenschappelijke kwaliteit en maatschappelijke relevantie. Het moet een gezamenlijke opgave voor cultuuroverdracht bewerkstelligen.

Omdat de deskundigheid om dit te bewerkstelligen momenteel bij de Provincie Fryslân ontbreekt, bevelen wij aan dat de Provincie hiertoe op permanente basis een adviseur met groot wetenschappelijk aanzien en bestuurlijke ervaring benoemt. Deze adviseur kan een beroep doen op de expertise van de KNAW voor verdere ondersteuning op het gebied van inhoud en organisatie van het onderzoek. De wetenschappelijk adviseur (i) bevordert een goede samenwerking tussen de instellingen, (ii) bevordert een goede taakverdeling tussen de instellingen, (iii) signaleert nieuwe mogelijkheden en behoeftes aan onderzoek in de provincie en (iv) entameert dit onderzoek. De adviseur staat boven alle partijen en is dus niet zelf met één van de instellingen verbonden.

Om tot een eenduidig Kennis- en Wetenschapsbeleid te komen, is het verder sterk aan te bevelen dat de Provincie Fryslân dit beleid alsmede de zorg voor alle kennisinstellingen in Friesland onderbrengt in de portefeuille van één gedeputeerde, die verantwoordelijk is voor het beleid over de volle breedte en zo ook het aanspreekpunt kan zijn voor de wetenschappelijk adviseur. De gedeputeerde dient oog te hebben voor zowel de wetenschappelijke, economische, als maatschappelijke relevantie van onderzoek.

Om haar coördinerende rol kracht bij te zetten, zou de Provincie Fryslân haar eigen onderzoeksformatie, inclusief het bijbehorende budget, over moeten hevelen naar de relevante kennisinstellingen. Ze zou zich hierbij dienen te laten adviseren door de wetenschappelijk adviseur.

De Provincie zou verder moeten bevorderen dat de door haar mede-gefinancierde leerstoel Fries aan de RUG alsmede de opleiding Frysk van de RUG worden verplaatst naar de Campus Fryslân. Hierdoor ontstaat ook de optie van een dubbelbenoeming, waarbij de hoogleraar Frysk ook de wetenschappelijk directeur van de Fryske Akademy wordt. Hiermee wordt de Fryske Akademy duidelijker onderdeel van de academische gemeenschap van Noord-Nederland.

### 3.3. Externe Governance

Ter onderstreping van de centrale rol van de Provincie Fryslân in het regionale kennis- en wetenschapsbeleid, bevelen wij aan dat het Ministerie van OCW voortaan haar financiële bijdrage voor de Fryske Akademy overmaakt naar de Provincie en niet naar de KNAW, en daarmee de verantwoordelijkheid die de Provincie in deze heeft erkent en benadrukt.

De Fryske Akademy zou niet langer een KNAW-instituut moeten zijn, maar een aan de KNAW gelieerd instituut. Concreet houdt dit in dat de Fryske Akademy een beroep kan blijven doen op externe financiering door NWO en dat zij kan rekenen op ondersteuning vanuit de KNAW, bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteitsbewaking en de organisatie van het onderzoek. Alle ondersteuning die de Fryske Akademy nu van de KNAW afneemt, kan zij ook in de toekomst blijven afnemen, al krijgt zij er nu de vrijheid bij om processen indien gewenst op een andere manier in te richten.

De Fryske Akademy gaat in plaats daarvan meer en concreter investeren in het samenwerken met andere kennisinstellingen in de regio. Ook hiermee wordt benadrukt dat

de Fryske Akademy onderdeel is van de academische gemeenschap van Noord-Nederland.

Om het grote aantal partijen dat zich met de Fryske Akademy bezighoudt verder te reduceren geven wij in overweging om de taken van de Wetenschappelijke Commissie en de Maatschappelijke Adviesraad onder te brengen bij de Raad van Toezicht. Door te zorgen dat deze zo is samengesteld dat zowel de wetenschappelijke als de maatschappelijke aspecten van het werk van de Fryske Akademy voldoende worden afgedekt door de leden van deze raad, is er één gesprekspartner die zich op de bedrijfsvoering, de wetenschappelijke inhoud en de maatschappelijke relevantie van de Fryske Akademy kan richten.

### 3.4. Interne governance

Met betrekking tot de interne governance bevelen wij de volgende aanpassingen aan. De Fryske Akademy richt haar interne organisatie zo plat en flexibel mogelijk in. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de wetenschappelijk directeur-bestuurder en het hoofd algemene zaken. Een management team onder leiding van het hoofd algemene zaken richt zich uitsluitend op de organisatie, en bevat daarom ook geen wetenschappers. Een projectleidersoverleg (van wisselende samenstelling, omdat projecten eindig zijn en kunnen worden opgevolgd door projecten op een geheel ander onderzoeksterrein, afhankelijk van wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen), onder leiding van de directeur-bestuurder, richt zich op de inhoud van het onderzoek. Functioneringsgesprekken worden gevoerd door de wetenschappelijk directeur-bestuurder waar het de wetenschappelijke staf en het hoofd algemene zaken betreft, en door het hoofd algemene zaken waar het niet-wetenschappelijk personeel betreft.

De Fryske Akademy dient een open oog te houden voor nieuwe mogelijkheden voor onderzoeksprojecten, aansluitend op de maatschappelijke actualiteit en de ontwikkelingen in de wetenschap. Daarbij worden nieuwe onderzoeksgebieden en nieuwe perspectieven niet geschuwd. Niet limitatieve voorbeelden hiervan zijn onderzoek op het terrein van de dagelijkse cultuur, het landschap en de moderne geschiedenis. Deze nieuwe onderzoeks-gebieden zouden in het bijzonder een rol moeten kunnen spelen in het slaan van bruggen naar andere onderzoeksinstellingen.

### 3.5. Financiën en personeelsopbouw

De Fryske Akademy dient er via een reorganisatie voor te zorgen dat het structurele tekort van 350.000 euro wordt weggewerkt, door te bezuinigen op het ondersteunend personeel.

De Provincie zou haar hulp en ondersteuning moeten aanbieden bij de uitvoering van deze reorganisatie en zou daarnaast eenmalig een taakstellend budget van maximaal 500.000 euro ter beschikking moeten stellen om de reorganisatiekosten te dekken. Dit bedrag kan proportioneel kleiner worden naarmate het de Provincie beter lukt om medewerkers van de Fryske Akademy in haar eigen organisatie of elders onder te brengen.

Bij een succesvolle reorganisatie zoals in de vorige twee punten benoemd, zou de Provincie dan haar bijdrage aan de Fryske Akademy met 500.000 euro moeten verhogen. Deze middelen dient te worden gebruikt om nieuwe onderzoekslijnen uit te zetten in samenwerking met andere kennisinstellingen. Met dit geld kunnen vijf onderzoekers en specialisten op het terrein van ICT en digitalisering aan worden gesteld.

De Fryske Akademy zou deze middelen in eerste instantie moeten gebruiken om een flexibele schil van tijdelijke formatie (e.g. postdocs) te creëren om nieuwe onderzoekslijnen in te kunnen zetten en moet er daarna aan worden gehouden om ten allen tijde 25% van haar wetenschappelijke formatie via tijdelijke contracten in te vullen en zo de flexibiliteit permanent te behouden.

**4. Samenvatting van de aanbevelingen**

- De **Provincie** ontwikkelt een eigen Kennis- en Wetenschapsbeleid. Hierin wordt de mogelijkheid voor samenwerking in één academisch netwerk geborgd.
- De **Provincie** benoemt hiertoe op permanente basis een adviseur met groot wetenschappelijk aanzien en bestuurlijke ervaring.
- De **Provincie** brengt het Kennis- en Wetenschapsbeleid en de zorg voor alle kennis-instellingen in Friesland onder in de portefeuille van één gedeputeerde.
- De **Provincie** hevelt haar eigen onderzoeksformatie, inclusief het bijbehorende budget, over naar de relevante kennisinstellingen.
- De **Provincie** neemt het initiatief om de door haar mede-gefinancierde leerstoel Fries aan de RUG alsmede de opleiding Frysk van de RUG te verplaatsen naar de Campus Fryslân.
- Het **Ministerie van OCW** maakt haar financiële bijdrage voor de Fryske Akademy voortaan over aan de Provincie.
- De Fryske Akademy is niet langer een KNAW-instituut, maar een aan de **KNAW** gelieerd instituut.
- De **KNAW** blijft alle gewenste diensten leveren aan de Fryske Akademy.
- De **Fryske Akademy** gaat meer investeren in het samenwerken met andere kennisinstellingen in de regio en laat dat inhoudelijk continue weten aan de Friese samenleving.
- De **Fryske Akademy** houdt een open oog voor nieuwe mogelijkheden voor onderzoeksprojecten, aansluitend op de maatschappelijke actualiteit en de wetenschappelijke ontwikkelingen. Daarbij worden nieuwe onderzoeksgebieden niet geschuwd.
- De **Fryske Akademy** richt haar interne organisatie zo plat en flexibel mogelijk in, en versterkt de projectmatige organisatie van het onderzoek.
- De **Fryske Akademy** zorgt er via een reorganisatie voor dat het structurele tekort van 350.000 euro wordt weggewerkt, door te bezuinigen op het ondersteunend personeel.
- De **Provincie** ondersteunt het reorganisatieproces van de Fryske Akademy en stelt eenmalig maximaal 500.000 euro ter beschikking om de reorganisatiekosten te dekken.
- Bij een succesvolle reorganisatie zoals in de vorige twee punten benoemd, verhoogt de **Provincie** haar bijdrage aan de Fryske Akademy met 500.000 euro.
- De **Fryske Akademy** gebruikt deze middelen in eerste instantie om een flexibele schil van tijdelijke formatie te creëren om nieuwe onderzoekslijnen in te kunnen zetten.
- De **Fryske Akademy** is er daarna aan gehouden om ten allen tijde 25% van haar wetenschappelijke formatie via tijdelijke contracten in te vullen.