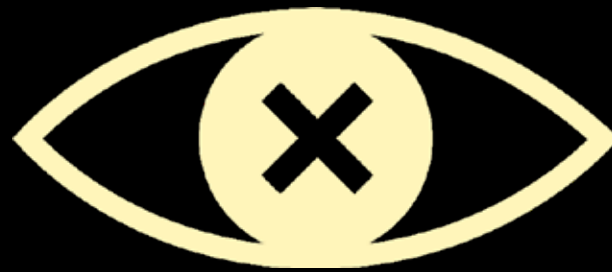


MUZIEUM



**Jaarverslag
2025**

Inhoudsopgave

Voorwoord	3	Impact en resultaten	23
Missie, visie en profiel	4	Samenwerkingen	36
Impactmissie	6	Partners	39
Projecten 2025	7	De codes	40
De verbouwing		Raad van Toezicht	43
Herinrichting en nieuwe bezoekersreis		Vooruitblik	45
Tentoonstelling			
Tijdelijke locatie en alternatief programma			
Zachte opening - 15 december			
Marketing en communicatie			
Duurzaamwerkgeverschap			
Sociaal ondernemen			
Museumvereniging en VriendenLoterij			
Activiteiten 2025	18		
Doorontwikkeling programma's			
Tentoonstelling Unseen			
Collectiebeheer			
Programmering tot 1 september			
Activiteiten medewerkers			

Voorwoord

2025 was voor muZIEum een jaar van transitie en vernieuwing. De organisatie stond in het teken van de verbouwing en herinrichting van het museum en de voorbereiding op een nieuwe fase in onze ontwikkeling. Met deze vernieuwing versterken we onze positie als interactief museum waarin het perspectief van blinde en slechtziende mensen centraal staat en bezoekers inclusie daadwerkelijk ervaren.

Door onvoorziene omstandigheden moest de planning van de verbouwing tweemaal worden aangepast, waardoor de werkzaamheden uiteindelijk pas in september konden starten. Dit bracht extra uitdagingen met zich mee voor de exploitatie, omdat deze periode normaal gesproken tot de drukste maanden van het jaar behoort. Dankzij de steun van verschillende fondsen kon muZIEum de tijdelijke sluiting overbruggen en blijven investeren in de verdere ontwikkeling van het museum.

Tijdens de verbouwing bleef muZIEum actief vanuit een tijdelijke locatie in het centrum van Nijmegen. De populaire buitenbeleving Expeditie Ribbelroute, waarin bezoekers met behulp van Augmented Reality de stad op een nieuwe manier ervaren, werd vaker aangeboden. Daarnaast trok muZIEum met het concept muZIEum op locatie het land in. Scholen en bedrijven konden deelnemen aan inspirerende

en interactieve programma's waarin beleving en ontmoeting centraal staan. Op deze manier bleef de impact van muZIEum voelbaar, ook buiten de muren van het museum, en bleven medewerkers actief betrokken bij de organisatie.

Op 15 december opende muZIEum weer voorzichtig zijn deuren voor publiek. Tijdens de kerstvakantie werd het museum direct goed bezocht. Deze periode werd gebruikt om bezoekersstromen te testen en medewerkers opnieuw in te werken in het vernieuwde gebouw.

In 2025 ontvingen wij 29.300 bezoekers en waren 49 blinde en slechtziende medewerkers werkzaam bij muZIEum. Wij danken de fondsen en partners die deze ontwikkeling mogelijk hebben gemaakt, en bovenal onze medewerkers, wier flexibiliteit, inzet en persoonlijke verhalen het hart van muZIEum vormen.

In dit verslag blikken we terug op de belangrijkste activiteiten en resultaten van 2025.

Heleen Vermeulen
Directeur-Bestuurder



Missie, visie en profiel

Missie

Wij zijn een interactief museum dat verder kijkt. Het perspectief van onze blinde en slechtziende medewerkers is de motor van alles wat we doen. Zij zijn onze gidsen, onze inspiratie en inhoud. Vanuit hun ervaring ontwikkelen wij tentoonstellingen en belevingen waarin je niet alleen kijkt, maar actief ervaart en ontdekt. Wij bieden één gedeelde ervaring voor iedereen, zonder aparte routes of programma's.

In de ontmoeting tussen bezoekers en onze gidsen ontstaat ruimte voor echte gesprekken. Voor vragen die je normaal niet stelt. Voor verwondering en nieuwe inzichten. Door mensen uit te nodigen hun vertrouwde blik los te laten, openen we nieuwe perspectieven. Zo maken we inclusie niet tot een vaag begrip, maar tot een ervaring die je raakt en meeneemt lang nadat je ons museum hebt verlaten.



Missie, visie en profiel

Visie

Wij willen dé plek in Nederland zijn waar anders kijken vanzelfsprekend wordt. Een toonaangevend interactief museum waar inclusie, kunst en zintuiglijke beleving samenkomen en waar het perspectief van blinde en slechtziende mensen richtinggevend is. We bouwen aan een museum dat nationaal zichtbaar en relevant is. Een plek waar vernieuwende tentoonstellingen, ontmoeting en maatschappelijke impact hand in hand gaan. Waar bezoekers niet alleen iets meemaken, maar anders naar buiten gaan dan ze binnenkwamen. Zo zijn we hét voorbeeld van hoe inclusie niet alleen een thema is, maar een kracht die het museum van de toekomst vormgeeft.

Profiel van muZIEum

Het muZIEum realiseert zijn missie door inclusie niet uit te leggen, maar te laten ervaren. Als interactief museum nodigen wij bezoekers uit om letterlijk van perspectief te wisselen. Door het zicht tijdelijk los te laten en zich te laten begeleiden door blinde en slechtziende gidsen, ontdekken zij hoe anders waarnemen leidt tot nieuwe inzichten. Inclusie wordt zo geen abstract ideaal, maar een persoonlijke ervaring. De positie die we hiermee innemen is uniek in Nederland. Met een team van vijftig blinde en slechtziende gidsen staat ervaringskennis centraal. Hun perspectief

vormt de inhoudelijke motor van het museum en maakt storytelling tot meer dan een marketingterm: het is de kern van onze maatschappelijke opdracht. Als een van de grootste publiekstrekkers in de regio en behorend tot de top drie musea van Nijmegen vervult muZIEum een belangrijke rol binnen het culturele profiel van de stad. Wij trekken een breed en divers publiek, lokaal, regionaal en steeds vaker van (inter)nationale herkomst, en dragen daarmee bij aan de aantrekkingskracht en het imago van Nijmegen als inclusieve, vernieuwende cultuurstad.



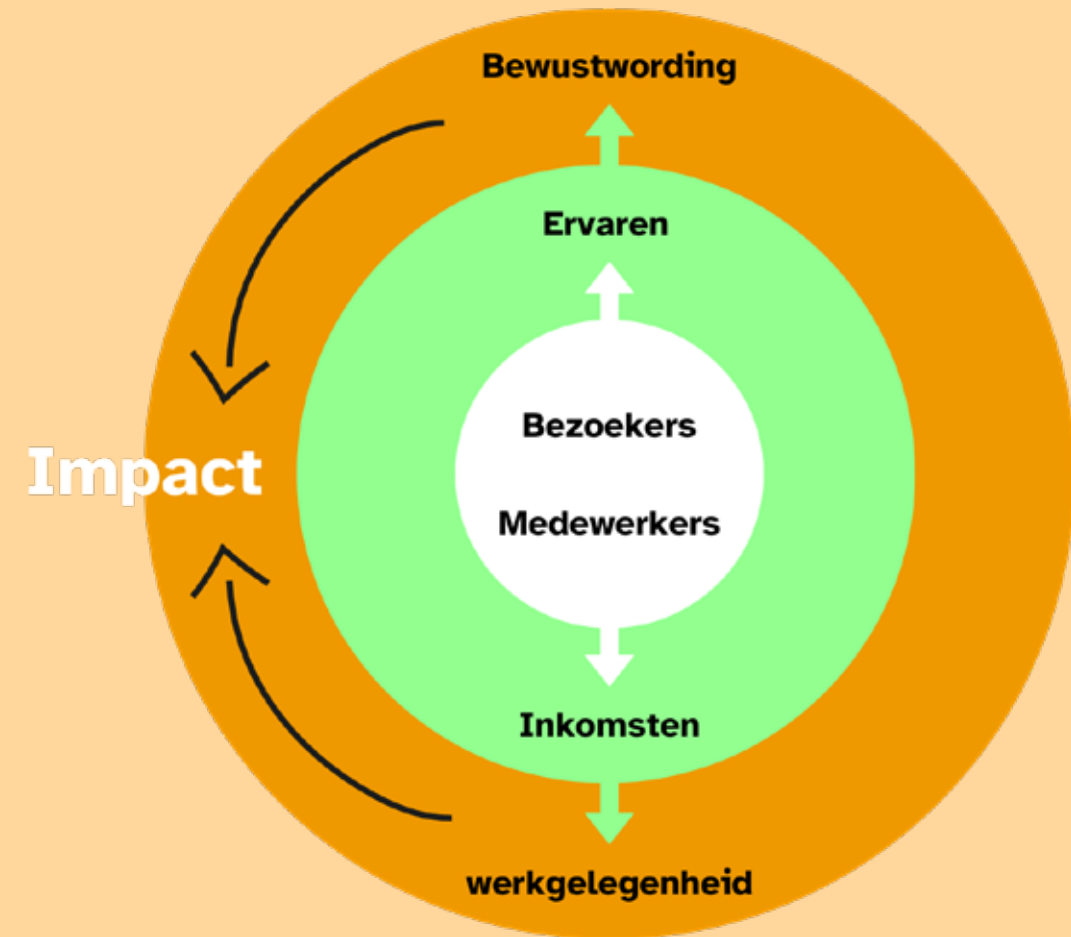
Impactmissie

“Blinde en slechtziende mensen leven in een inclusieve samenleving waar iedereen dezelfde kansen en rechten heeft om zelfstandig mee te doen.”

Een inclusieve samenleving, dat is waar wij voor staan. We streven dit na door betekenisvolle ervaringen aan bezoekers te bieden en tegelijk baankansen te creëren voor blinde en slechtziende mensen.

In Nederland zijn er ruim 350.000 blinde en slechtziende mensen, van wie slechts 29% een baan heeft. Zij worden vaak geconfronteerd met onbegrip en vooroordelen. Daarom zetten wij ons dagelijks in om bewustwording te vergroten en betaalde banen of werkervaringsplaatsen te realiseren. Met gemiddeld 42.000 bezoekers en 50 banen per jaar hebben we al vele ogen geopend en honderden baankansen gecreëerd.

“Samen op weg naar een zichtbaar betere wereld!”



Projecten 2025

De verbouwing

2025 was het jaar waarin muZIEum een grote stap voorwaarts deed. Het gebouw en de inrichting van muZIEum waren niet langer toekomstbestendig en vroegen om een nieuwe investering. De bestaande opzet sloot onvoldoende aan bij de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt en bij onze ambitie om een interactief museum te zijn waar inclusie en zintuiglijke beleving centraal staan. Tegelijkertijd wilden we de werkomgeving voor onze blinde en slechtziende medewerkers verbeteren, zodat zij hun werk zo zelfstandig en prettig mogelijk kunnen uitvoeren. De herinrichting bood daarmee de kans om zowel de bezoekerservaring als de werkpraktijk opnieuw vorm te geven en beter aan te laten sluiten bij de missie en toekomst van muZIEum.

Met de verbouwing hebben we gebouwd aan een toekomstbestendig muZIEum. Er is gewerkt aan de fysieke basis van een museum waarin ontvangst, expedities, tentoonstelling en verblijf beter op elkaar aansluiten. Ook is geïnvesteerd in verduurzaming, klimaat, technische vernieuwing en toekomstig beheer en onderhoud. Daarmee versterkt de verbouwing niet alleen de kwaliteit van de bezoekerservaring en de werkomgeving, maar draagt zij ook bij aan een duurzamere en stabielere exploitatie op de lange termijn.



Projecten 2025

De uitvoering vergde een intensief traject van voorbereiding, afstemming en realisatie waarbij het voltallige ondersteunend team was betrokken. Stap voor stap is gewerkt aan vergunningen, technische uitwerking, sloop, nieuwe entreedelen, installaties, afwerking en ingebruikname. Zo ontstond een vernieuwd gebouw dat beter aansluit bij onze ontwikkeling als interactief museum en zijn de randvoorwaarden gecreëerd voor een museum dat sterker verankerd is in zijn missie, beter is toegerust op de toekomst en meer ruimte biedt aan inclusie, ontmoeting en kwaliteit.

Als culturele bestemming in het centrum van Nijmegen draagt het vernieuwde muZIEum bij aan een toegankelijk, onderscheidend en toekomstgericht aanbod voor inwoners, bezoekers, scholen, bedrijven en partners. Daarmee is deze investering niet alleen van betekenis voor onze organisatie, maar ook voor de stad en de regio.

Herinrichting en nieuwe bezoekerservaring

Parallel aan de verbouwing werkten we aan de herinrichting van het museum. Samen met ontwerpers, medewerkers en externe specialisten ontwikkelden we een nieuwe ruimtelijke en inhoudelijke opzet waarin ontvangst, tentoonstelling, expedities en ontmoeting samen één doorlopende ervaring

vormen. Vanuit die visie is gewerkt aan een toegankelijke en logische bezoekersreis, met bijzondere aandacht voor gelijkwaardigheid: niet meerdere routes of alternatieven, maar één gezamenlijke ervaring voor blinde, slechtziende en ziende bezoekers.

De herinrichting zorgt voor een betere samenhang, rust en gastvrijheid. Lichtontwerp, akoestiek, routing en inrichting zijn opnieuw doordacht om de beleving te versterken en het museum beter te laten functioneren voor bezoekers én medewerkers. De route door het museum werd logischer. De ontvangstbalie is naar beneden verplaatst waardoor er een beter welkom en meteen verbinding is met de bezoeker. Ook het horeca-aanbod kreeg een volwaardige plek binnen het bezoek, als vanzelfsprekend moment van aankomen, ontmoeten en napraten.

Nieuw in de bezoekerservaring is de introductieruimte met film, waarin bezoekers direct kennismaken met muZIEum en haar missie. Ook achter de schermen is deze ontwikkeling doorvertaald in processen en middelen, zoals ticketflow, ontvangst en informatievoorziening.

De herinrichting markeert een inhoudelijke stap in onze ontwikkeling als interactief museum, waarin toegankelijkheid voor blinde en slechtziende mensen geen toevoeging is, maar het vertrekpunt van alles wat we doen.





Projecten 2025

Tentoonstelling

Onze artistieke visie vertrekt vanuit één helder uitgangspunt: inclusie is een gegeven en geeft kleur aan onze programmering. Vanuit onze missie, één gedeelde ervaring voor iedereen, ontwikkelen wij tentoonstellingen die onlosmakelijk verbonden zijn met onze Expedities in het donker en in de stad. In 2025 kreeg het tentoonstellingsprogramma van muZIEum een nieuwe plek binnen ons aanbod. Waar wisseltentoonstellingen eerder vooral een aanvulling waren, werden zij in het vernieuwde museumconcept een volwaardig onderdeel van de totale bezoekerservaring.

Met Canon is de tentoonstelling Unseen ontwikkeld en verbindt kunst, inclusie en zintuiglijke beleving op een manier die past bij de unieke positie van muZIEum. Binnen het project is gewerkt aan de inhoudelijke lijn, de selectie van werken en de manier waarop beeld toegankelijk en ervaarbaar wordt gemaakt voor een breed publiek. Daarbij speelde ook de doorontwikkeling van reliëfprints een belangrijke rol, in samenwerking met CBB.



Projecten 2025

Daarmee verdiepen we onze museale lijn en versterken we onze artistieke signatuur. De tentoonstelling laat zien dat toegankelijkheid en artistieke kwaliteit elkaar niet uitsluiten, maar juist kunnen versterken. Zo positioneert muZIEum zich steeds nadrukkelijker als een interactief museum waar inclusie ook een bron is voor artistieke vernieuwing.

De tentoonstelling is opgenomen in al onze expedities en kan ook los worden bezocht. Hiermee zetten we een belangrijke stap in onze artistieke en museale ontwikkeling, waarin toegankelijkheid en artistieke kwaliteit elkaar versterken.

Tijdelijke locatie en alternatief programma

Tijdens de verbouwing bleef muZIEum zichtbaar en actief. Vanuit onze tijdelijke locatie in winkelcentrum Molenpoort en met een alternatief programma bleven we in contact met bezoekers, scholen, bedrijven en partners. Dat vroeg om veel flexibiliteit van onze organisatie. In korte tijd ontwikkelden we een tijdelijke opzet waarin aanbod, publieksbegeleiding, communicatie, werkprocessen en inrichting opnieuw op elkaar moesten worden afgestemd. Ook aanvullende programma's, zoals muZIEum in de klas, muZIEum op locatie en de ruimere inzet van de Expeditie Ribbelroute, kregen in deze periode extra betekenis.

De tijdelijke locatie liet zien dat muZIEum meer is dan een gebouw. Buiten onze vaste muren bleven we mensen raken, aan het denken zetten en uitnodigen om anders te kijken. Juist in een fase van verandering bleek hoe krachtig onze missie is, ook buiten de muren van het museum.



Projecten 2025

Zachte opening - 15 december

Op 15 december werd muZIEum zacht geopend voor publiek. Terwijl de laatste fase van de herinrichting nog liep, konden bezoekers vanaf dat moment weer deelnemen aan de Expedities in het donker en alvast kennismaken met de nieuwe tentoonstelling.

De introductieruimte met film en het horecagedeelte waren toen nog gesloten vanwege afrondende werkzaamheden. We kozen bewust voor deze gefaseerde opening, zodat we bezoekers weer konden ontvangen, de vernieuwde opzet in de praktijk konden ervaren en tegelijk de laatste onderdelen met zorg konden voltooien.

Daarmee markeerde 15 december een bijzonder moment: na maanden van verbouwen en voorbereiden was muZIEum weer open. De grote belangstelling in de kerstvakantie liet direct zien hoe sterk muZIEum is verankerd bij zijn publiek en bevestigde het belang van deze investering in een toegankelijk, onderscheidend en toekomstgericht museum.



Projecten 2025

Marketing en communicatie

Marketing en communicatie speelde een sleutelrol in de transitie van muZIEum. De verbouwing en tijdelijke sluiting maakten heldere, toegankelijke en consistente communicatie noodzakelijk. Tegelijkertijd bood deze periode een kans om het verhaal van muZIEum krachtig te vertellen en onze positionering te verdiepen.

Vanuit die gedachte is communicatie in 2025 niet alleen ingezet om te informeren, maar ook om betrokkenheid vast te houden, nieuwsgierigheid op te bouwen en het vernieuwde muZIEum als betekenisvolle culturele bestemming te positioneren. Publiekscommunicatie, corporate communicatie en interne communicatie werden daarbij bewust met elkaar verbonden.

Positionering

In alle communicatie-uitingen stond dezelfde kern centraal: muZIEum is de plek waar je op een indringende manier ervaart hoe het is om blind of slechtziend te zijn. Met de herinrichting en nieuwe tentoonstelling zetten we daarin een volgende stap. We positioneerden muZIEum als een interactief museum waarin ontmoeting, zintuiglijke beleving, inclusie en kunst samenkomen in één samenhangende ervaring.

Communicatiesporen tijdens de verbouwing

De communicatie volgde verschillende sporen. In de aanloop naar de sluiting lag de nadruk op afscheid nemen van het vertrouwde muZIEum en op het activeren van bezoekers om het museum nog één laatste keer in de oude vorm te beleven. Tijdens de verbouwing verschoof de focus naar het zichtbaar maken van wat er achter de schermen gebeurde: van lege ruimtes en sloopwerkzaamheden tot bouwmomenten, keuzes in ontwerp en samenwerkingen met partners.

Tegelijkertijd werd gecommuniceerd over de tijdelijke locatie en het alternatieve programma, zodat bezoekers, scholen, bedrijven en partners wisten dat muZIEum ook tijdens de verbouwing actief bleef. In de laatste fase verschoof de nadruk naar de heropening en de introductie van het vernieuwde museum en de tentoonstelling Unseen.

Heropening en campagne rondom Unseen

De heropening van muZIEum en de lancering van Unseen vormden samen het communicatieve hoogtepunt van het jaar. De campagne positioneerde muZIEum als een toegankelijke, zintuiglijke en maatschappelijk relevante culturele bestemming. Voor Unseen werd ingezet op een verhaal waarin fotografie niet wordt vereenvoudigd, maar verdiept: voelbaar, hoorbaar en betekenisvol voor iedereen.

Projecten 2025

In samenwerking met Canon bouwden we aan een campagne die nieuwe bezoekers en herhaalbezoekers moest aanspreken, media-aandacht moest genereren en de vernieuwde identiteit van muZIEum zichtbaar moest maken. De communicatie rondom Unseen sloot nauw aan op de bredere merkontwikkeling van muZIEum en versterkte onze artistieke en maatschappelijke profilering.

Doelgroepen en kanalen

De communicatie richtte zich op een breed en divers publiek: particulieren, scholen, bedrijven, partners, fondsen, museumkaarthouders, herhaalbezoekers en (potentiële) nieuwe doelgroepen zoals kunst- en fotografieliefhebbers. Daarbij werd gebruikgemaakt van website, nieuwsbrief, social media, free publicity, citymarketingplatforms, retargeting, zakelijke netwerken en directe communicatie.

Interne communicatie

Ook intern was communicatie van grote betekenis. Tijdens de verbouwing en herinrichting moesten medewerkers en vrijwilligers worden meegenomen in veranderingen in planning, locatie, processen en verwachtingen. Heldere interne communicatie droeg bij aan rust, betrokkenheid en een gezamenlijke koers in een periode van grote verandering.

Doorontwikkeling website en ticketflow

De herinrichting vroeg ook om een digitale vertaalslag. In 2025 is daarom gewerkt aan de verdere doorontwikkeling van de website, ticketflow en achterliggende systemen. Nieuwe activiteiten en bezoekersroutes moesten logisch, toegankelijk en helder worden weergegeven voor verschillende doelgroepen.

In het traject zijn briefing, bouw, testen en livegang van de nieuwe ticketflow opgenomen. Ook is gewerkt aan de koppeling met Museumkaart en VriendenLoterij, de aansluiting op CRM en planning, en aanpassingen in bevestigingsmails, aftersales en publiekscommunicatie.

Hiermee werd de digitale bezoekersreis beter afgestemd op het vernieuwde museumconcept. Niet alleen het gebouw veranderde, maar ook de manier waarop bezoekers hun weg naar en door muZIEum vinden.

Terugkijkend kan worden vastgesteld dat marketing en communicatie meer waren dan ondersteunende middelen. Ze vormden een inhoudelijke brug tussen oud en nieuw, tussen sluiting en heropening, en tussen fysieke verandering en maatschappelijke positionering. Daarmee waren ze essentieel voor het zichtbaar houden van muZIEum in een jaar waarin veel achter gesloten deuren gebeurde.



Projecten 2025

Duurzaam werkgeverschap

In 2025 lag de focus op de verbouwing, herinrichting en tijdelijke verhuizing. Deze periode vroeg veel van onze organisatie, maar biedt ook de kans om opnieuw te kijken naar rollen, begeleiding en ontwikkelmogelijkheden binnen muZIEum welke in 2026 verder door ontwikkeld worden.

De herinrichting heeft daarbij directe betekenis voor onze medewerkers. De nieuwe indeling van het gebouw biedt meer overzicht, rust en ruimte om werkzaamheden goed uit te voeren. Voor blinde en slechtziende collega's betekent dit een werkomgeving die beter aansluit op hun behoeften, met verbeterde logistiek, oriëntatiemogelijkheden en een prettigere werkstructuur. Daarmee draagt de vernieuwde inrichting niet alleen bij aan de bezoekerservaring, maar ook aan werkplezier, duurzame inzetbaarheid en doorgroei.

Ook inhoudelijk zijn stappen gezet. De functie van publieksbegeleider krijgt binnen het vernieuwde muZIEum en door de toevoeging van de tentoonstellingsruimte een belangrijkere rol en vormt een waardevolle tussenstap voor medewerkers voor wie de functie van gids nog te groot is.

Projecten 2025

Daarmee verlagen we de instapdrempel en maken we meer ruimte voor een zorgvuldig inwerktraject op maat. Publieksbegeleiders ontwikkelen vaardigheden op het gebied van gastvrijheid, presenteren, organisatie en publiekscontact, en leveren met hun persoonlijke verhalen ook een inhoudelijke bijdrage aan de bezoekerservaring.

De tijdelijke locatie en het alternatieve programma vroegen daarnaast om flexibiliteit, voorbereiding en nauwe samenwerking tussen teams. Er is in 2025 veel aandacht uitgegaan naar personele planning, training, veiligheid en het aanscherpen van werkprocessen. Medewerkers dachten actief mee over routing, bezoekersstromen, inrichting en werkzaamheden in zowel de tijdelijke als de vernieuwde situatie. Voor gidsen, publieksbegeleiders en andere collega's betekende dit een intensieve periode van aanpassen, leren en voorbereiden.

De groei en doorontwikkeling vragen om een organisatie die niet alleen inhoudelijk sterk is, maar ook als werkgever blijft meegroeien. We blijven daarom investeren in de doorontwikkeling van begeleiding, talentontwikkeling en werkprocessen, met als doel een duurzame, toegankelijke en professionele werkomgeving voor al onze medewerkers. We blijven bouwen aan een organisatie waarin blinde en slechtziende medewerkers zich kunnen ontwikkelen,

duurzaam kunnen meedoen en een zichtbare, betekenisvolle rol vervullen binnen een professioneel en toekomstbestendig museum.

Structuur en ontwikkeling

Er wordt gewerkt aan een programma dat het inwerktraject beter laat aansluiten op de individuele behoeften en levensfase van medewerkers, zodat zij persoonlijker en effectiever begeleid kunnen worden. Na de basisopleiding kunnen medewerkers aanvullende trainingen volgen die aansluiten bij hun ontwikkeldoelen. Met doelgerichte fondsenwerving schalen we dit programma steeds verder op.

Toegankelijke systemen en efficiëntie

Samen met medewerkers hebben we de toegankelijkheid van onze systemen verder aangescherpt en bestaande werkwijzen geëvalueerd. Met steun van fondsen en ICT-partners zijn daarin belangrijke verbeteringen doorgevoerd, onder meer in gebruiksvriendelijkheid, personeelsadministratie en planning. Tegelijk blijven er nieuwe wensen ontstaan, zoals een toegankelijker kassa en beter realtime inzicht in verlofuren en de samenstelling van rondleidingen. Daarom blijven we testen, in gesprek met leveranciers en investeren waar nodig.

Projecten 2025

Veilige werkomgeving

Met de herinrichting is ook het noodplan herschreven en is een brandoefening uitgevoerd. De noodroute is met alle medewerkers opnieuw geoefend. Het BHV-team heeft de bhv certificering weer verlengd.

Vertrouwenspersoon

Bij muZIEum hechten we groot belang aan een veilige en respectvolle werkomgeving. Om dit te ondersteunen, zijn er 2 vertrouwenspersonen aangesteld waar medewerkers terecht kunnen met meldingen van ongewenst gedrag, integriteitskwesties of andere zorgen.

De vertrouwenspersoon werkt volledig onafhankelijk en waarborgt de vertrouwelijkheid van alle gesprekken. Dit betekent dat geen persoonlijke of herleidbare informatie wordt gedeeld met directie of management. Alleen met uitdrukkelijke toestemming van de melder kan in specifieke gevallen informatie worden doorgespeeld.

Jaarlijks rapporteren de vertrouwenspersonen op hoofdlijnen over:

- Het aantal meldingen.
- De aard van de signalen, bijvoorbeeld: werkdruk, omgangsvormen en integriteit.
- Eventuele trends of aandachtspunten voor de organisatie.

Deze rapportage helpt de organisatie om verbeterpunten in kaart te brengen en beleid en cultuur waar nodig bij te stellen, zonder dat individuele gevallen worden blootgelegd.

Als organisatie blijven we investeren in een werkcultuur waarin iedereen zich gehoord en veilig voelt. De onafhankelijke rol van de vertrouwenspersoon is daarbij een belangrijk onderdeel.

Projecten 2025

Sociaal ondernemen

Ook in 2025 bleef muZIEum werken vanuit de overtuiging dat maatschappelijke impact en ondernemerschap elkaar versterken. De verbouwing en herinrichting waren niet alleen investeringen in een museumgebouw, maar ook in een sociaal ondernemende organisatie die banen creëert, bewustwording vergroot en bedrijven en instellingen inspireert om inclusiever te werken.

De tijdelijke periode bood daarnaast ruimte om onze proposities voor bedrijven, onderwijs en muZIEum op locatie verder aan te scherpen. Daarmee versterken we onze positie als partner voor organisaties die inclusie niet alleen willen bespreken, maar ook willen ervaren.

Museumvereniging en VriendenLoterij VIP-KAART

De voorbereidingen uit 2024 kregen in 2025 verder vorm in de praktische aansluiting op Museumkaart en VriendenLoterij VIP-KAART. Binnen de doorontwikkeling van ticketflow, prijsstructuren en publiekscommunicatie is gewerkt aan de technische en organisatorische voorwaarden om deze aansluiting goed te laten landen in het vernieuwde muZIEum.



Activiteiten 2025

Ons programma bleef in 2025 bestaan uit verschillende, nauw met elkaar verbonden onderdelen: expedities, muZIEum op locatie, wisseltentoonstellingen en educatieve programma's. Door de tijdelijke sluiting van het pand kreeg dit programma een andere vorm, maar niet minder betekenis.

Juist in dit overgangsjaar hebben we laten zien dat muZIEum meer is dan een locatie. Ook vanuit een tijdelijke plek, op scholen, bij bedrijven en in de stad bleven we bezoekers uitnodigen om hun perspectief te verleggen.

Doorontwikkeling programma's

In 2025 stond de doorontwikkeling van programma's in het teken van de herinrichting. Bestaande onderdelen werden opnieuw bekeken vanuit inhoud, logistiek en publieksbeleving. Welke rol spelen expedities in de vernieuwde opzet? Hoe sluiten ontvangst, tentoonstelling en verdieping beter op elkaar aan? En hoe kunnen alternatieve programma's tijdens de verbouwing dezelfde impact houden?

Expedities

De Expedities in het donker blijven het hart van muZIEum. Tegelijkertijd werd gewerkt aan een nieuwe inbedding van deze ervaring binnen het totale museumbezoek.

In de vernieuwde opzet vormt de expeditie niet langer een op zichzelf staand onderdeel, maar een wezenlijk deel van één doorlopende bezoekerservaring.

Ook de Expeditie Ribbelroute bleef van betekenis, juist in de periode waarin ons gebouw tijdelijk gesloten was. Door deze buitenbeleving vaker in te zetten, bleven we zichtbaar in de stad en konden bezoekers ook tijdens de verbouwing kennismaken met de belevingswereld van blinde en slechtziende mensen.

Het muZIEum op locatie en in de klas

Tijdens de sluiting van het gebouw kreeg muZIEum op locatie extra betekenis. Bedrijven en scholen konden blijven rekenen op interactieve programma's waarin ontmoeting, beleving en bewustwording centraal stonden. Daarmee brachten we de kracht van muZIEum naar klaslokalen, kantoren en bijeenkomsten door het land.

Deze programma's maakten het mogelijk om de impact van muZIEum voort te zetten in een andere vorm. Ze versterkten bovendien onze rol als maatschappelijke en educatieve partner voor organisaties die willen werken aan inclusie, samenwerking en perspectiefwisseling.

Activiteiten 2025

Waar muZIEum op locatie een vast onderdeel is van onze programmering, was muZIEum in de klas een tijdelijk onderdeel van ons aanbod tijdens de verbouwingsperiode. Doordat Expeditie in het donker tijdelijk niet kon plaatsvinden en we op de tijdelijke locatie geen volledig programma konden draaien, ontstond binnen het team ruimte om dit educatieve programma te ontwikkelen en uit te voeren. Zo bleven we ook tijdens de sluiting van onze hoofdlocatie zichtbaar en relevant voor het onderwijs.

In 2025 was muZIEum op bezoek bij:

ACBN - Vierdaagsefeesten

Atrivé

Dedicon

Deloitte Homebase Festival

Elkerliek ziekenhuis

Firda - locatie Emmeloord

FPH Ploegmakers

Gemeente Almere

GGD IJsselland

GNSK

Graafschap college

HaskoningDHV Nederland B.V.

Het Rhedens Dieren

Hogeschool van Amsterdam

Hoornbeeck College

Impact Fair

Infocentrum WO2 Nijmegen

Kandinsky College

MOJO Concerts

Mondial College

MSD

ProRail

RadboudUMC

Reeshof College

Rijksinspectie Digitale Infrastructuur

Stichting Yuverta

Summa College

Thomas A Kempis

Turien & Co

Verbond van verzekeraars

Visio

Yonder





Activiteiten 2025

Tentoonstelling Unseen

Met Unseen presenteerde muZIEum met Canon een tentoonstelling die laat zien dat fotografie verder gaat dan alleen kijken. In deze tentoonstelling worden bezoekers uitgenodigd om foto's niet alleen te zien, maar ook te horen en te voelen. Zo ontstaat een andere manier van kijken, waarin tast, geluid en verbeelding een volwaardige rol spelen.

In Unseen staat het werk centraal van Brent Stirton, Ian Treherne, Evgen Bavcar en Daphne Wageman. Elk van deze fotografen laat op een eigen manier zien hoe blind- en slechtziendheid hun blik, werkwijze of onderwerp raakt. De werken worden gepresenteerd in beeld, reliëfprint en audio, waardoor de tentoonstelling toegankelijk en betekenisvol is voor een breed publiek van ziende, blinde en slechtziende bezoekers.

Collectiebeheer

Door de verbouwing en de ontwikkeling van de nieuwe tentoonstelling kreeg ook collectiebeheer extra aandacht. Werken, middelen en presentatiedragers moesten zorgvuldig worden voorbereid, geproduceerd of opnieuw ontwikkeld. Daarnaast vroeg de nieuwe opzet om heldere keuzes in tekst, audio, braille, reliëf en presentatievormen.

Activiteiten 2025

Programmering tot 1 september

Fotoserie the CONTACT

George Kabel heeft het Syndroom van Usher. Sinds hij niet meer ziet, onderzoekt hij het non-verbale contact op straat. Samen met fotograaf dré didderiëns creëert hij “the CONTACT”, een illustratieve fotoserie die laat zien hoe hij en de wereld om hem heen veranderen wanneer je niets meer ziet.

MIJN geZICHT

Deze portrettententoonstelling met 20 slechtziende mensen van Murk Schaafsma, toont hoe iemand eruitziet én hoe diegene zichzelf ziet. Bij elk portret hoort een persoonlijk verhaal dat je kunt beluisteren. Deze tentoonstelling is mede mogelijk gemaakt door het Oogfonds.



Wetenschappelijk onderzoek

In het Citylab komen samenleving en wetenschap samen voor onderzoek, interactieve lezingen, workshops en tentoonstellingen. Bezoekers nemen deel aan experimenten en leren over waarneming, hersenen en gedrag.

Kaya's reis bij muZIEum met De Horde

In samenwerking met Theatergroep de Horde was er een bijzonder hoorspel te beleven over Kaya, die op reis gaat wanneer haar tent begint te krimpen. Onderweg ontdekt ze magische plekken en ontmoet bijzondere mensen. Deze ervaring was geïnspireerd op de theatervoorstelling TENT en nam bezoekers mee in een avontuurlijke ontdekking in het donker.

Overige activiteiten

- Campagne Musea Rijk van Nijmegen
- Bestellen in 60 tellen met Bartiméus Fonds
- Vierdaagsefeesten
- Kunstnacht
- Nijmeegse winterweken

Activiteiten 2024

Activiteiten medewerkers

2025 was ook voor medewerkers een jaar van verandering en betrokkenheid. Teamleden dachten mee over de inrichting, bezoekersroutes, veiligheidsmaatregelen en nieuwe processen. Daarnaast werd tijd geïnvesteerd in training, voorbereiding en afstemming om de overgang naar de vernieuwde situatie zorgvuldig te begeleiden.

Deze gezamenlijke inzet was van grote waarde. Juist omdat het perspectief van onze blinde en slechtziende medewerkers de inhoudelijke motor van muZIEum vormt, is hun betrokkenheid en ervaringsdeskundigheid bij veranderingen in ruimte, presentatie en werkwijze essentieel.

Met de groei van het medewerkersbestand is er ook een Personeelsvertegenwoordiging gekozen en opgericht.

Intervisie

Voor publieksbegeleiders en gidsen vonden verschillende intervisiesessies plaats. In kleine groepen van maximaal vijf collega's kwamen zij twee keer per jaar bijeen om ervaringen uit te wisselen en samen te reflecteren op situaties uit de praktijk. Door open vragen te stellen en gezamenlijk te onderzoeken wat er speelt, biedt intervisie meer inzicht in het omgaan met lastige of leerzame situaties en draagt het bij aan professionele ontwikkeling en onderlinge ondersteuning.

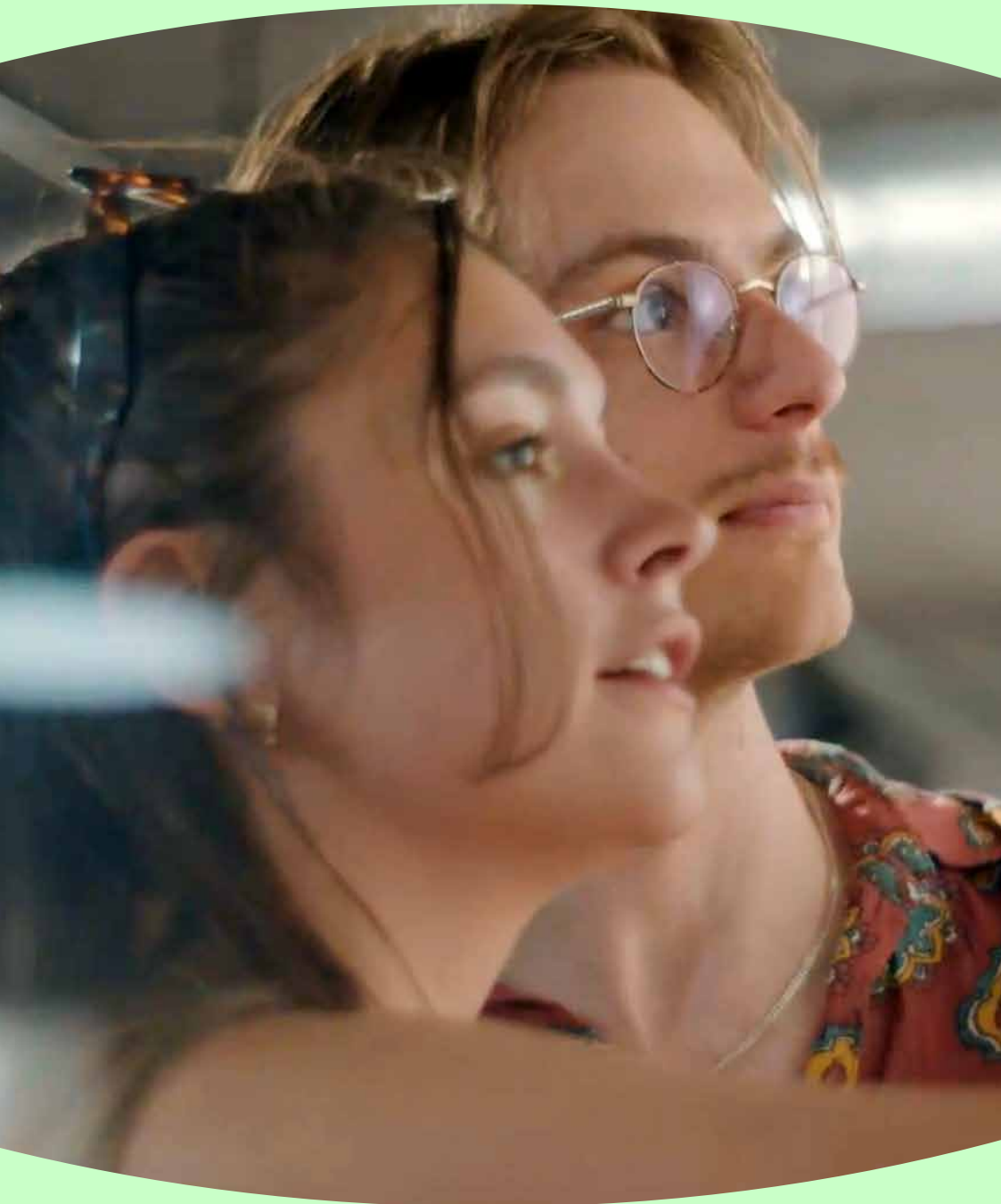
Cursussen en workshops

- Cursus Engels
- Cursus Duits
- Training: nieuwe routing in het muZIEum-pand
- Training: inhoud tentoonstelling

Bijeenkomsten

Gedurende het jaar vinden meerdere bijeenkomsten plaats waarin het voltallig team samenkomt en de ontwikkelingen van muZIEum bespreekt. Met name tijdens de sluiting zijn deze bijeenkomsten frequenter georganiseerd om de betrokkenheid van de medewerkers vast te houden.





Impact en resultaten

Als middelgroot museum met een bovenregionaal bereik verwelkomen we een breed en divers publiek dat bij ons ervaart hoe het is om blind of slechtziend te zijn. Onze impact is zichtbaar in bezoekersaantallen en bereik, maar ook in de manier waarop we bouwen aan een toegankelijker, toekomstbestendig en inhoudelijk sterker muZIEum.

Ondanks een sluiting van drie maanden bleven we zichtbaar en relevant voor publiek, onderwijs, bedrijven en partners. We ontvingen 29.300 bezoekers en boden 49 banen aan blinde en slechtziende medewerkers.

Om onze impact te meten, doen we voortdurend onderzoek naar wie onze bezoekers en medewerkers zijn, hoe zij hun bezoek of werk waarderen en waar we beter op kunnen inspelen. Uit dit onderzoek blijkt dat we vooral veel impact maken op bedrijfs- en onderwijsgroepen en een relatief jong publiek aantrekken. De gemiddelde leeftijd van onze bezoekers is 48 jaar en zij waarderen muZIEum gemiddeld met een 8,9.

Impact en resultaten

“Wij hebben vanmiddag met het hele gezin, inclusief onze puberzoon en -dochter, het vernieuwde muZIEum bezocht en deelgenomen aan de experience Een dag in het leven van. Het was een bijzondere en indrukwekkende rondleiding langs verschillende ruimtes. Op een toegankelijke en indringende manier kregen we inzicht in de uitdagingen en obstakels waar blinden en slechtzienden dagelijks mee te maken hebben. Veel dank aan Daphne, Nina en het overige personeel voor deze waardevolle ervaring. We komen zeker nog eens terug voor de andere experience.”

Bezoeker muZIEum, Google review

“De verschillende mensen die ik ontmoet en hun manieren van denken maken mijn werk elke dag interessant. Door die ontmoetingen zie ik hoeveel perspectieven er zijn – en dat sluit aan bij mijn werk als gids: anderen laten ervaren wat er wél mogelijk is als je niet of slecht ziet.”

Joep, gids



Impact en resultaten

Waardering particulieren

	2025	2024	2023
Reserveren	8,9	8,8	8,7
Ontvangst	9,0	9,0	9,0
Gidsen	9,3	9,4	9,4
Expedities	8,8	9,1	9,1
Doe-plein	7,7	7,8	8,0
Arrangementen	-	6,9	7,4
Prijs - kwaliteit	8,2	8,3	8,4
Horeca	-	7,4	7,9
Totaal	8,9	8,8	8,9

Waardering onderwijs

	2025	2024	2023
Reserveren	9,1	8,8	8,8
Ontvangst	8,1	8,3	8,9
Gidsen	9,1	8,5	9,5
Expedities	8,6	8,8	9,0
Doe-plein	8,2	7,3	7,9
Mijn geleidehond en ik	7	8,0	7,9
Prijs - kwaliteit	8,3	8,1	8,6
Horeca	-	8,7	8,1
Totaal	8,4	8,2	8,8

Impact en resultaten

Waardering bedrijven

	2025	2024	2023
Reserveren	9,3	9,0	8,8
Ontvangst	9,1	9,0	9,0
Gidsen	9,5	9,3	9,4
Expedities	9,2	9,5	9,2
Onzichtbaar inzicht	7,8	8,5	8,1
Doe-plein	7,6	8,0	7,9
Prijs - kwaliteit	8,7	8,6	8,4
Horeca	-	8,0	8,6
Totaal	8,9	9,1	8,9

Toelichting bezoekerswaardering

De bezoekerswaardering laat zien dat muZIEum ook in een jaar van verandering sterk is blijven presteren. Over vrijwel alle doelgroepen heen blijven vooral de waardering voor onze gidsen, het reserveringsproces en de ontvangst hoog. Dat bevestigt dat juist de persoonlijke ontmoeting en de kwaliteit van de begeleiding de kern vormen van de muZIEum-ervaring.

Tegelijkertijd helpen de cijfers ons om scherp te blijven. Verschillen tussen doelgroepen en onderdelen geven richting aan verdere verbetering van programma, publieksbegeleiding en voorzieningen. We volgen deze waarderingen daarom structureel via enquêtes en online reviews, zodat we niet alleen kunnen terugkijken, maar ook gericht kunnen doorontwikkelen.

Online waardering

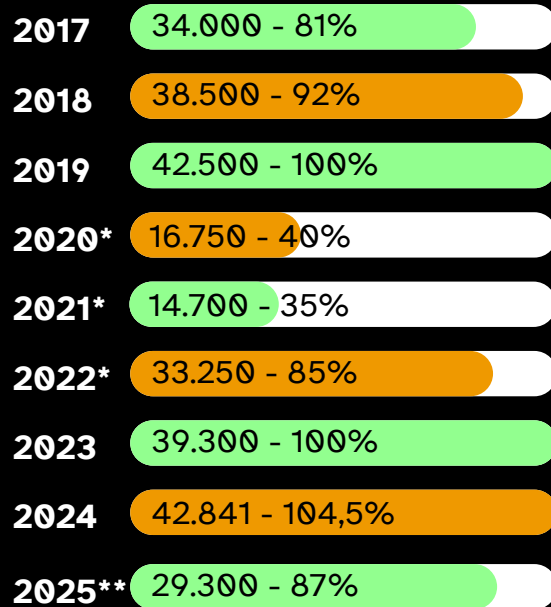
	2025	2024	2023
Google	4,7/5	4,7/5	4,7/5
TripAdvisor	4,5/5	4,5/5	4,5/5

Impact en resultaten

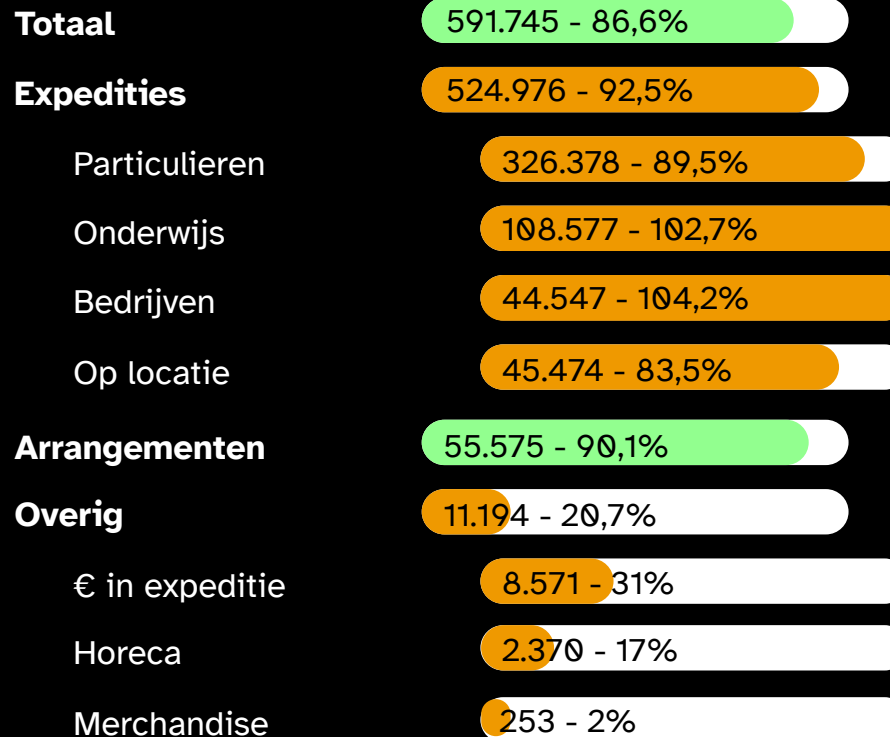
Bezoekers en omzet

De percentages laten zien welk deel van het doel is behaald.

De jaren met een * zijn beïnvloed door corona. In het jaar met ** was muZIEum drie maanden gesloten vanwege de verbouwing. In de targets is geen rekening gehouden met de vertraging van de verbouwing en de daardoor lagere bezoekersaantallen.



Omzet 2025 in euro's



Impact en resultaten

Bezoekers en omzet - 2024

	Aantallen	%	Omzet	%
Particulieren	24.051	56	410.111	50
Onderwijs	11.498	27	159.528	19
Bedrijven	4.929	11,5	91.886	11
Op locatie	2.363	5,5	32.246	4
Arrangementen	-	-	92.663	11
Overig	-	-	41.008	5
Totaal	42.841	100	827.442	100

Bezoekers en omzet - 2025

	Aantallen	%	Omzet	%
Particulieren	17.108	58	326.378	55
Onderwijs	7.276	25	108.577	18
Bedrijven	2.272	8	44.547	8
Op locatie	2.644	9	45.474	8
Arrangementen	-	-	55.575	9
Overig	-	-	11.194	2
Totaal	29.300	100	591.745	100



Impact en resultaten

Balans per 31-12-2025

	31-12-2025 in €	31-12-2024 in €	
ACTIVA			
Vaste activa			
Verbouwingen	32.632	50.804	
Inventarissen	9.742	12.452	
Investeringskosten	20.093	34.511	
		62.467	97.767
Vlottende activa			
Debiteuren	8.156	17.569	
Vordering inzake belastingen	107.782	10.910	
Overige vorderingen en overlopende activa	27.081	135.777	
		142.519	164.247
Liquide middelen		281.161	299.497
		486.147	561.511

Impact en resultaten

Vervolg balans pagina 29

PASSIVA

Eigen vermogen

Bestemmingsfonds	13.250		30.850	
Algemene reserve	-3.489		-22.463	
		9.761		8.387

Langlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.269		22.722	
Terug te betalen gelden uit NOW-regeling	5.905		13.370	
		13.174		36.092

Kort lopende schulden

Schulden aan leveranciers	335.674		47.664	
Schuld inzake belastingen en sociale lasten	33.466		32.000	
Overige schulden en overlopende passiva	94.072		437.367	
		463.212		517.031
		486.147		561.511

Impact en resultaten

Baten en Lasten - 2025

	2025 werkelijk - in €	2025 begroot* - in €	2024 werkelijk - in €
Baten			
Bijdragen en subsidies ten behoeve van de exploitatie	200.000	25.000	200.000
Bezoekersinkomsten	613.197	898.467	827.442
Projectsubsidies, giften en baten uit fondsenwerving	209.475	235.000	214.408
Overige baten	0	0	0
Totale baten	1.022.672	1.158.467	1.241.859
Kostprijs van de omzet	53.748	74.000	69.979
Bruto marges inclusief subsidies	968.924	1.084.467	1.171.871
Lasten			
Projectkosten	0	0	0
Lonen en salarissen	678.539	788.628	844.021
Afschrijvingen	21.903	22.859	22.204
Huisvestingskosten	131.078	145.861	147.479

Impact en resultaten

Vervolg baten en lasten pagina 31

Verkoopkosten	31.042	31.638	23.851
Kantoorkosten	77.571	62.727	63.622
Algemene kosten	21.663	26.193	26.873
Totale lasten	961.796	1.077.907	1.128.049
Exploitatiesaldo	7.128	6.560	43.822
Financieel resultaat (opbr. rente)	-5.754	-4.000	-4.060
Totaal exploitatieresultaat	1.374	2.560	39.761
Mutatie bestemmingsfondsen (donatie)	0	0	-81.179
Mutatie bestemmingsfondsen (onttrekking)	17.600	0	53.314
Saldo inclusief mutatie bestemmingsfonds	18.974	2.560	11.896



Impact en resultaten

De bezoeker

	2025	2024	2023
Kinderen in %	12	13	13,8
Volwassenen in %	88	87	86,2
Gemiddelde leeftijd	48	40	38
Herhaalbezoek in %	18	19	22
Anderstaligen in %	7,1	5,7	6,3
% uit regio Nijmegen	18,3	21,4	23

Geografie

	2025	2024	2023
Postcodegroep 1000 in %	5	5	4
Postcodegroep 2000 in %	6	6	7
Postcodegroep 3000 in %	15	14	14
Postcodegroep 4000 in %	5	6	5
Postcodegroep 5000 in %	20	21	21
Postcodegroep 6000 in %	32	34	35
Postcodegroep 7000 in %	11	10	9
Postcodegroep 8000 in %	4	3	3
Postcodegroep 9000 in %	2	1	1

Impact en resultaten

Cijfers marketing en communicatie

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Website						
Unieke bezoekers	54.790	78.785	57.865	62.904	35.203	30.281
Online bestellingen	6.509	6.586	2.853	2.188	1.757	1.991
Conversie unieke bezoekers in %	11,87	8,39	4,87	3,48	4,99	6,57
Mobiele gebruikers in %	70,2	68,3	68,4	62	62,7	60,1
Campagnes						
Aantal offline campagnes	3	8	10	13	12	5
Bereik offline campagnes	375.000	975.000	1.218.750	-	-	-
Aantal onlinecampagnes	10	18	18	39	22	17
Bereik onlinecampagnes	468.206	809.928	504.894	588.427	456.721	358.270
Kliks naar website	9.220	15.862	15.536	17.327	12.718	6.329
In de media						
Aantal plaatsingen	39	78	50	109	71	128
Regionaal plaatsingen in %	94,8	59	64	59	65	59
Landelijke plaatsingen in %	5,2	41	36	41	35	41

Impact en resultaten

Marketing en verkoop

De cijfers laten zien dat dit een uitzonderlijk jaar was. Door de tijdelijke sluiting van drie maanden als gevolg van de verbouwing lag het totaal aantal bezoekers en de omzet lager dan in het jaar ervoor. Dat is vooral zichtbaar bij particulieren, onderwijs en bedrijven. Tegelijkertijd bleef muZIEum zichtbaar en actief via de tijdelijke locatie en muZIEum op locatie, waardoor het aandeel op locatie juist toenam.

Ook in marketing en communicatie zijn de gevolgen van deze overgangperiode zichtbaar. Het aantal unieke websitebezoekers daalde, net als het bereik van campagnes en het aantal mediaplaatsingen. Dat hangt samen met de sluiting, minder campagnes en minder mankracht binnen het team door verlof en de inwerkperiode van een nieuwe medewerker. Tegelijkertijd bleef de website sterk presteren als verkoopkanaal: de conversie steeg verder naar 11,87%. Ook in de bezoekerssamenstelling zijn verschuivingen zichtbaar, zoals een groei van het aandeel anderstalige bezoekers en een lichte daling van het herhaalbezoek, terwijl het aandeel bezoekers uit de regio Nijmegen stabiel bleef.

Terugkijkend laten de cijfers dus niet alleen een daling zien, maar een jaar van aanpassing en focus. Met minder capaciteit, een tijdelijk ander aanbod en een sluiting van de hoofdlocatie is muZIEum erin geslaagd zichtbaar te blijven,

bezoekers te blijven bereiken en online effectief te blijven converteren. Dat vormt een stevige basis voor de volgende fase.

Het team

De samenstelling van het team bleef ook dit jaar sterk in beweging. Aan het begin van het jaar telde muZIEum 71 medewerkers; aan het einde van het jaar waren dat er 76. Van deze medewerkers waren 49 collega's blind of slechtziend. Daarmee is het inclusieve karakter van onze organisatie stevig verankerd in het team.

Ook de inzet van vrijwilligers bleef van grote waarde. Aan het einde van het jaar waren 37 medewerkers als vrijwilliger aan muZIEum verbonden. Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de dagelijkse praktijk van het museum en aan de flexibiliteit van de organisatie, juist in een jaar waarin verbouwing, tijdelijke locatie en heropening veel aanpassingsvermogen vroegen.

Gedurende het jaar verwelkomden we 23 nieuwe collega's en namen we afscheid van 15 medewerkers. Deze dynamiek past bij een organisatie in ontwikkeling. Tegelijkertijd bleven we investeren in een inclusieve en toegankelijke werkplek voor blinde en slechtziende medewerkers.

Samenwerkingen

Het muZIEum beschikt over een regionaal en (inter)nationaal netwerk van samenwerkingspartners. In de komende beleidsperiode intensiveren we bestaande samenwerkingen en gaan we nieuwe samenwerkingen aan met (culturele) partners rond tijdelijke tentoonstellingen.

Door samen met onze partners te werken aan campagnes en evenementen vergroten we ons bereik en creëren we samenwerkingen waarvan alle betrokken partijen profiteren.



Samenwerkingen

Partners tijdens de herinrichting

De ontwikkelingen in dit jaar zijn alleen mogelijk geweest dankzij intensieve samenwerking. Met ontwerpers, bouwpartners, technische adviseurs, fondsen, culturele en zakelijke partners, onderwijsinstellingen en leveranciers is gewerkt aan een vernieuwd muZIEum dat inhoud, ruimte en toegankelijkheid sterker met elkaar verbindt.

Bijzonder was de samenwerking met Canon in de ontwikkeling van Unseen. Daarnaast speelden ontwerp- en adviespartners een belangrijke rol bij onder meer ruimtelijk ontwerp, licht, akoestiek, geleidelijnen, productie en technische realisatie.

Deze samenwerkingen benadrukken dat innovatie in toegankelijkheid niet alleen binnen de muren van één museum plaatsvindt, maar ontstaat in co-creatie met partners die kennis, middelen en perspectieven toevoegen.

Het tentoonstellingsontwerp is een integraal onderdeel van het artistieke concept van de tentoonstellingen. Door werken tactiel, auditief en ruimtelijk te presenteren, wordt de bezoeker niet alleen toeschouwer maar deelnemer aan het verhaal. Zo ondersteunt de vorm de inhoud en versterkt deze de betekenis van de kunstwerken.

Voor de herinrichting werkten we samen met ruimtelijk vormgever Martin Saemmer (M.A.F. Studio), Dana Dijkgraaf Design, Shosho, Planemos en Tom Verheijen.

Donders Institute

Onder de naam [Citylab @ muZIEum](#) werken Donders Institute en muZIEum al een aantal jaar samen aan educatieve, inspirerende en boeiende belevenissen. Zien is een ingewikkeld samenspel van hersenprocessen. Door de organisatie van experimenten en evenementen in muZIEum wordt wetenschappelijke kennis achter het brein, cognitie en gedrag laagdrempelig uitgelegd. Op deze manier maken we wetenschap ook toegankelijk voor een breed publiek.

Samenwerkingen

Samenwerkingen in de stad

We zoeken actief de samenwerking op met culturele en maatschappelijke partners in de stad. Zo nemen we structureel deel aan evenementen als InScience Film Festival, Kunstnacht, Nijmeegse Winterweken, de Vierdaagsefeesten en The Big Draw. Met Theatergroep De Horde realiseerden we een gezamenlijk project. Ook werken de musea in het Rijk van Nijmegen al enkele jaren samen aan een Museumkrant en onlinecampagne. Daarnaast bieden we samen met Nijmeegse horecaondernemers culinaire arrangementen aan en ontwikkelen we in co-creatie met onderwijsinstellingen zoals de HAN en de Radboud Universiteit educatieve projecten.

We ontwikkelden workshops voor toegankelijkheid in de vrijetijdssector. Daarvoor werken we samen met het Zelfregiecentrum Nijmegen, Accessibility en Visio.

Landelijke samenwerkingen

Met CODA Apeldoorn en Erfgoed Gelderland nemen we deel aan het project Sens (H)oor over het maken van fysieke replica's van topstukken. Wij wisselen kennis uit met Corpus en Naturalis en op onderwijsgebied werken wij samen met Avans Hogeschool en Breda University of Applied Sciences.





Partners

Het muZIEum ontvangt geen structurele (overheids-) subsidie en is voor de financiering van ontwikkeling en innovatie afhankelijk van sponsoren en fondsen. Wij zijn de sponsoren en fondsen zeer erkentelijk voor hun bijdrage.

De volgende fondsen, sponsoren en bestuursorganen ondersteunden de exploitatie:

- Bartiméus Fonds
- Rotterdamse Stichting Blindenbelangen
- LSBS
- Visio Foundation
- Rabofoundation

Ondersteuning in projecten op het gebied van ontwikkeltrajecten:

- Instituut GAK
- Stichting Blindenhulp

Ondersteuning bij het project herinrichting:

- | | |
|----------------------------|--|
| • VriendenLoterij | • Visio Foundation |
| • Gemeente Nijmegen | • Cultuurfonds |
| • Trioliet | • Stichting mevrouw K. Hooy-Kaas de la Lau |
| • Rabo Foundation | • Canon |
| • Groene Metropoolregio | • TG Lining |
| • St. Volksbelang van 1895 | |
| • LSBS | |

De codes

Cultural Governance Code

Het muZIEum volgt het Raad van Toezichtmodel, waarbij de directeur-bestuurder (directeur) verantwoordelijk is voor het naleven van de Code of Cultural Governance en de verankering ervan in de organisatie. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de naleving en evalueert dit jaarlijks, met minimaal vijf vergaderingen per jaar waarin onder andere begrotingen en jaarstukken worden goedgekeurd.

De RvT heeft een tweeledige taak: het toezicht houden op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken. De RvT ondersteunt de directeur-bestuurder met advies en neemt zijn taken in het belang van de stichting en de daaraan verbonden rechtspersonen. Ook is de RvT verantwoordelijk voor de profielschets, benoeming, beoordeling, schorsing, ontslag en vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder.

Bij het samenstellen van de RvT wordt gelet op deskundigheid, achtergrond en discipline van de leden. Deze leden ontvangen geen vergoeding voor hun functie. Jaarlijks voert de RvT een vergadering zonder de directeur om het functioneren te evalueren, en beoordeelt de RvT ook zichzelf. De bevindingen worden gerapporteerd aan de directeur. De RvT benoemt een externe accountant voor de controle van de jaarrekening. Belangenverstremgeling wordt vermeden en

gemeld aan de voorzitter, die passende maatregelen neemt indien nodig.

De RvT bestaat uit 5 leden. Vacatures in de RvT worden openbaar gemaakt en nieuwe leden worden geworven op basis van een profielschets. De zittende leden benoemen nieuwe leden en kiezen een voorzitter uit hun midden. Leden worden benoemd voor maximaal vier jaar en treden af volgens een rooster.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de leiding en het functioneren van de organisatie, het naleven van wet- en regelgeving, het (zakelijk) beleid en het beheersen van risico's. De directeur-bestuurder handelt als goed werkgever en zorgt voor een veilige werkomgeving. Een vertrouwenspersoon is beschikbaar voor medewerkers en het beloningsbeleid past bij de aard en omvang van muZIEum en de maatschappelijke doelen.

De codes

Code diversiteit en inclusie

We geloven dat een inclusieve samenleving sneller realiteit wordt als meer mensen de mogelijkheden zien. Als inspiratiebron en voorbeeld voor anderen, zetten we ons dagelijks in om het bewustzijn over leven met een visuele beperking te vergroten. Inclusie en arbeidsparticipatie staan dan ook voorop.

We bieden werkgelegenheid aan meer dan 40 blinde en slechtziende mensen en streven naar een divers personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving. Door ons te richten op mogelijkheden in plaats van beperkingen, staan we van nature meer open voor het aannemen van mensen die elders moeite hebben om werk te vinden.

Om het niveau van inclusie onder onze medewerkers en bezoekers in kaart te brengen, voeren we regelmatig een RI&E en publieksonderzoek uit. We hanteren een zero-tolerance beleid tegen discriminatie en uitsluiting. Bij ons wordt iedereen op een gelijkwaardige manier behandeld. Daarom ontvangen onze medewerkers trainingen om inclusief gedrag te bevorderen, en zorgen we voor een gastvrije en persoonlijke benadering naar alle bezoekers.

Onze programmering is gericht op inclusie en omvat een diverse mix van kunst- en cultuuruitingen die ons werkgebied goed bedienen. In het programma bieden we de bezoekers altijd handvaten om bij te dragen aan een inclusieve samenleving. Bij het samenstellen van de programma's houden we rekening met een divers publiek door gebruik te maken van personalia's van onze belangrijkste doelgroepen en werken we samen met medewerkers uit alle niveaus van de organisatie aan de ontwikkeling van nieuwe programma's.

We hebben een regionaal en internationaal netwerk van samenwerkingspartners en houden rekening met hun diversiteit en inclusiebeleid bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen.

De codes

Fair Practice Code

Eerlijke beloning is voor muZIEum belangrijk: voor de medewerkers én de partners waarmee we samenwerken. We plaatsen onszelf binnen de sociale dialoog. We voeren het gesprek over inclusie, vertrouwen, transparantie, solidariteit en duurzaamheid met collega's en samenwerkingspartners. Eerlijk, integer en naar waarde handelen is voor ons al de normale gang van zaken. De komende periode zetten we dit onderwerp actief op de agenda in onze contacten met collega-instellingen en overige partners. Openheid en transparantie zijn leidend om constructief het gesprek te voeren en kennis en ervaringen te delen.

Het muZIEum hanteert de CAO-Dagrecreatie. We sluiten met alle medewerkers een arbeidsovereenkomst. Zo zijn werknemers verzekerd van pensioensopbouw, inkomen bij werkloosheid, ziekte en arbeidsongeschiktheid. De organisatie bestaat uit vol- en deeltijdmedewerkers met een vast of tijdelijk dienstverband met zowel vaste als flexibele uren. We werken met garantie-urencontracten. De komende periode willen we ons verder ontwikkelen door bij nieuwe vacatures de teamsamenstelling te evalueren en gericht kandidaten te selecteren die de diversiteit in de organisatie complementeren. Op dit moment is daar de financiële ruimte nog niet voor.

Het muZIEum onderschrijft de richtlijnen voor kunstenaarshonoraria, omdat we hechten aan eerlijke werkomstandigheden voor iedereen. We reserveren hier een vast budget voor rondom de wisseltentoonstellingen.

De organisatie van muZIEum is een afspiegeling van de maatschappij. We hebben een kleine, effectieve organisatie met een goede balans in diversiteit in gender, leeftijd, religieuze achtergrond, kennis en vaardigheden. We houden het kennisniveau van medewerkers op peil door opleidingsaanbod te faciliteren. De organisatie is een erkende stageplek. Medewerkers kunnen doorstromen in de organisatie; vacatures worden eerst intern uitgezet. Hierin hebben we de ambitie om meer blinde en slechtziende medewerkers door te laten stromen door meer toegankelijke werkplekken te creëren. Het bieden van kansen aan mensen om (weer) toe te treden tot de arbeidsmarkt is ons bestaansrecht en onze drijfveer.

We evalueren jaarlijks op de uitgangspunten doormiddel van impactmeting bij de medewerkers en in voortgangsgesprekken. Met onze partners doen we dat in evaluatiegesprekken. We stellen bij daar waar nodig en met de beperkingen en mogelijkheden die we hebben als organisatie die voornamelijk draait op eigen inkomsten.

Raad van Toezicht

Het Raad van Toezicht model bestaat uit een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht met 5 leden. De RvT houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken van de stichting. In de uitvoering van zijn taak als toezichthouden neemt de RvT hierbij onder meer de bepalingen uit de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie in acht. De RvT is van oordeel dat hij de principes van deze codes heeft toegepast en de aanbevelingen heeft opgevolgd. Ook vervult de RvT een klankbord functie voor het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde.

In dit verslagjaar lag de focus van de Raad van Toezicht op extra toezicht op de herinrichting van het museum, met bijzondere aandacht voor de planning en control van dit traject. Daarnaast was er specifieke aandacht voor de ondersteuning van verschillende fondsen die bijdroegen aan de exploitatie tijdens de periode van verbouwing en sluiting van muZIEum.

In mei 2025 overleed tot ons verdriet onze voorzitter Roland van der Hoek, wie sinds 2018 nauw betrokken was bij muZIEum en bij de ontwikkeling van de organisatie en de herinrichting. Het voorzitterschap is overgenomen door Christel Samson.

De Raad van Toezicht is in het verslag jaar 5 keer bij elkaar geweest. De RvT heeft een auditcommissie die voorafgaand

aan de reguliere RvT vergaderingen overleg voert met de directeur-bestuurder en controller. Hierbij besteedt de commissie in het bijzonder aandacht aan de jaarbegroting, kwartaalrapportages, planning en control cyclus, het risicomangement, de jaarrekening en de administratieve organisatie. De commissie onderhoudt contact met de externe accountant en bespreekt in diens aanwezigheid de jaarrekening.

De raad van toezicht evalueert een keer per jaar het eigen functioneren en de samenwerking met de directeur-bestuurder. De remuneratiecommissie heeft een voortgangsgesprek gevoerd met de directeur-bestuurder.

De Raad van Toezicht werkt onbezoldigd.

Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht en (neven)functies

Roland van der Hoek – Voorzitter (tot mei 2025)

- DGA The Management Factory Holding BV
- Voorzitter Stichting Help2Smile
- Lid bestuur Stichting Vrienden van de Klokkenberg
- Honoured boardmember Stichting KidsRights

Christel Samson - voorzitter (vanaf mei 2025)

- Directeur Deloitte Impact Foundation
- Penningmeester Stichting Vrienden van Huize Rosa
- Lid Adviesraad Brugproject Stichting NL Onderneemt Maatschappelijk! (VNO-NCW)

Max Miltenburg

- MFS Overnamebegeleiding en Bedrijfsadvisering

Robin Wille

- Statutair Algemeen Directeur WAA Groep nv
- Bestuurslid Vinc (mvo platform ondernemers in Noord-Limburg)

Eefke Mulder

- Zelfstandig juridisch adviseur (ondernemersrecht/ zakelijke conflictbegeleiding)
- Bestuurslid Fonds voor de Topsporter
- Voorzitting Onderzoekscommissie klachten Ongewenst gedrag - Koninklijke Nederlandse Hockeybond
- Voorzitter Stichting Tophockey Nijmegen

Miriam Stoks (per 1 december 2025)

- Voorzitter bestuur KNMP-vereniging en KNMP Holding BV
- Bestuurslid en directeur farmaceutische zaken A-Nimo ua
- Bestuurslid Farmazorg Nijmegen
- Voorzitter Goosensen Beheer BV

Leden van het bestuur en (neven)functies

Heleen Vermeulen – Directeur-bestuurder

Vooruitblik

Een groot deel van de baten van muZIEum bestaat uit eigen publieksinkomsten, afkomstig uit entreegelden, educatieve programma's en opdrachten op locatie voor organisaties en bedrijven. Deze sterke publieksbasis onderstreept de aantrekkingskracht van het muZIEum en de betrokkenheid van bezoekers bij de missie van de organisatie.

Tegelijkertijd brengt deze afhankelijkheid van publieksinkomsten ook een kwetsbaarheid met zich mee. Schommelingen in bezoekersaantallen hebben direct invloed op de beschikbare middelen en beperken de ruimte voor investeringen in kwaliteit, innovatie en maatschappelijke impact. Met de herinrichting van het muZIEum en de aansluiting op de Museumkaart verwachten wij een groei van circa 20% in bezoekersaantallen. Dit biedt nieuwe kansen om het bereik en de impact van het museum verder te vergroten.

Om de organisatie toekomstbestendig te maken, werken we aan een evenwichtige financieringsmix waarin eigen inkomsten, subsidies, sponsoring en strategische partnerschappen elkaar versterken. In de afgelopen periode is daarom nadrukkelijk ingezet op het ontwikkelen van meerjarige samenwerkingen met partners uit zowel de publieke als de private sector. Deze partnerschappen dragen bij aan een stabielere financiële basis en bieden ruimte

voor verdere inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling. Binnen deze ontwikkeling is een subsidie van de gemeente Nijmegen van essentieel belang voor de programmering en de ondersteuning van de exploitatie. Een structurele bijdrage maakt het mogelijk om de artistieke kwaliteit, toegankelijkheid en inclusieve werkwijze van het muZIEum duurzaam te borgen en tegelijkertijd schommelingen in bezoekersaantallen op te vangen. De lobby hiervoor blijft van belang. Ons streven is om, net als veel andere Nederlandse musea, toe te werken naar een gezonde en duurzame financieringsmix van circa 65% eigen inkomsten en 35% structurele subsidie. Een dergelijke balans biedt de stabiliteit die nodig is om de maatschappelijke en culturele missie van het muZIEum op lange termijn te blijven realiseren.

De kracht van het muZIEum ligt in een bevlogen team, een duidelijke maatschappelijke missie en het vermogen om flexibel in te spelen op veranderingen. Tegelijkertijd vraagt de relatief kleine organisatie om zorgvuldige aandacht voor continuïteit. Uitval of piekbelasting kan direct invloed hebben op de uitvoeringskracht. Het versterken van de organisatorische basis en het creëren van meer structurele ruimte blijft daarom een belangrijk aandachtspunt.

Vooruitblik

Het muZIEum bevindt zich momenteel op een strategisch kruispunt. De herinrichting van het museum markeert een nieuwe fase in de ontwikkeling van de organisatie. Met deze transformatie ontstaat de mogelijkheid om het muZIEum sterker te positioneren als een interactief museum dat een unieke museale ervaring combineert met een krachtige maatschappelijke missie. In het vernieuwde muZIEum wordt deze missie nog duidelijker verankerd in het programma en het publieksaanbod. De nieuwe tentoonstellingsstructuur, een continue bezoekersstroom en thematische verdieping versterken de inhoudelijke positie van het museum en vergroten de zichtbaarheid binnen het culturele en sociale domein.

Naast de inhoudelijke vernieuwing werkt het muZIEum in het komende jaar ook aan een verdere professionalisering van de organisatie. In aansluiting op de vernieuwing van het museum zetten we stappen naar een toekomstbestendige manier van werken, met een vernieuwde inzet van personeel en een heldere planning van het publieksaanbod.



Vooruitblik

Een belangrijk onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een stabiel basisaanbod. Door het programma en de rondleidingen beter over de week te verdelen, kunnen piekbelastingen in zowel personeelsinzet als bezoekersstromen worden verminderd.

Het museum gaat werken vanuit een meer constante capaciteit, waardoor rondleidingen gelijkmatiger over de dagen worden verspreid. Dit verkleint de kans op wachttijden, verlaagt de druk op de Frontoffice en zorgt voor een prettigere en soepelere doorstroom voor bezoekers. De overgang naar een stabielere, aanbod gestuurd model biedt daarnaast nieuwe mogelijkheden voor een gerichte en professionele marketing- en salesaanpak. Door meer voorspelbaarheid in het aanbod ontstaat ruimte om strategischer te sturen op publieksgroepen, spreiding in bezoek en de verbinding tussen de maatschappelijke missie van het muZIEum en de financiële doelstellingen van de organisatie.

Parallel hieraan wordt gekeken naar de optimale inzet van de huidige systemen. Waar nodig worden processen verbeterd en verder gedigitaliseerd, zodat planning, reserveringen en interne werkprocessen de organisatie beter ondersteunen.

In samenhang met het vernieuwde museum worden ontwikkelplannen opgesteld die medewerkers ondersteunen in hun rol binnen de vernieuwde organisatie. Hiermee versterken we niet alleen de kwaliteit van de bezoekerservaring, maar ook de duurzame inzetbaarheid en professionele groei van het team.

Met deze koers bouwt het muZIEum verder aan een toekomstbestendige organisatie: ondernemend, maatschappelijk relevant en stevig verankerd in het culturele en sociale ecosysteem van de regio.

