



**Wij ZIEEn  
geen verschil,  
wij maken het.**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>	<b>Met wie?</b>	<b>11</b>	<b>De strategieën</b>	<b>14</b>
<b>Korte terugblik</b>	<b>4</b>	<b>Ons aanbod</b>	<b>12</b>	Strategie 1: de totaalbeleving	
<b>Missie, visie, kernwaarden &amp; ToC</b>	<b>5</b>	Donkerbelevingen		Strategie 2: talentontwikkeling	
Missie		Expeditie ribbelroute		Strategie 3: professionele bedrijfsvoering	
Visie		Workshops		Strategie 4: een werkend verdienmodel	
Kernwaarden		muZIEum op locatie		<b>Bestuur</b>	<b>21</b>
Theory of Change		Arrangementen		<b>Tot slot</b>	<b>22</b>
<b>Wat wij doen</b>	<b>8</b>	Leren door ervaren		<b>Bijlagen</b>	<b>23</b>
Werk doet ertoe		Evenementen		Meerjarenbegroting	
<b>Voor wie?</b>	<b>9</b>	Museale collectie		Kengetallen sales	
Onze medewerker				Marketing en communicatie	
Onze bezoeker					

Wij ZIEEn  
geen  
verschil,  
wij maken  
het.

## Voorwoord

Ons fundament staat als een huis en daar zijn we trots op! Maar nu is het tijd voor de volgende fase en staan we aan de vooravond van de realisatie van een langgekoesterde droom. Het muZIEum een begrip in Nederland, dát is onze ambitie. In dit plan verwoorden we in vier strategieën hoe en met wie we die ambitie gaan verwezenlijken.

Wij investeren in het leggen van logische verbindingen met alle organisaties die werkzaam zijn in het 'oogveld'. Met ons grote potentieel aan ziend publiek zijn wij immers het ideale vliegwiel voor innovatie en bewustwording rondom zien en niet zien. Maar bovenal creëren wij meer ruimte voor experiment en zoeken wij ook buiten de oogwereld samenwerking met partners die ons versterken.

Dit is een meerjarenbeleidsplan voor zowel onze bezoeker als onze medewerker, want bij ons kan de één niet zonder de ander. Want elke dag, bij elk bezoek en bij elke afzonderlijke beleving draait het telkens weer om de totstandkoming van een totaalbeleving met grote impact, die onze bezoeker inspireert om niet alleen na te denken over toegankelijkheid, maar ook daadwerkelijk in actie te komen. En in die omgeving ontstaan er voor onze medewerkers kansen voor persoonlijke en professionele groei.

Wij zien geen verschil, wij maken het.

**Directie en bestuur**

# Korte terugblik

In augustus 2012 zijn we begonnen met vrijwel niets, bijna letterlijk. Slechts één donkere ruimte in de kelders van de Stadsschouwburg, acht gidsen, een handjevol enthousiaste vrijwilligers en een kleine staf om de bezoekers te kunnen ontvangen. In de jaren die daarop volgden is, met een in alle opzichten groeiende organisatie en een recordaantal van ruim 42.000 bezoekers in 2019, een stevig fundament gelegd.

In 2017 konden we ons gedeelde onderkomen in de Stadsschouwburg inruilen voor een eigen locatie in het stadscentrum van Nijmegen, die aantrekkelijke mogelijkheden bood om onze jaarlijkse groei te kunnen voortzetten. Niet langer onderdeel van andermans gebouw, maar op een opvallende plek met ons eigen gezicht.

De groei van het aantal bezoekers vroeg ook om een verbreding van ons aanbod. Het eerste resultaat daarvan was in 2015 de Expeditie ribbelroute: een beleving met virtualrealitybril door het centrum van Nijmegen om kennis te maken met de wereld van slechtziendheid.

Daarnaast ontwikkelden we workshops teambuilding voor de zakelijke markt, verschillende

educatieprogramma's voor het onderwijs en arrangementen als de inmiddels fameuze chocoladeproeverijen voor de particuliere bezoeker.

In 2018 lanceerden we het concept 'muZIEum op locatie', waarmee we nu overal in het land onze belevingen op locatie kunnen aanbieden, uiteraard altijd begeleid door onze eigen blinde en slechtziende medewerkers.

## Vooruitgang

De uitbreiding van het aanbod was niet het enige wapenfeit. Zo is in die periode een unieke samenwerking opgezet met de Nederlandse Taalunie en de werkgroep NOTaS (de Nederlandse Organisatie voor Taal- en Spraaktechnologie), waardoor de bezoeker in het muZIEum kennis kon maken met allerlei toepassingen op het gebied van taal- en spraaktechnologie. Meldenswaardig is tevens nog de Blikopener - een 3D-audioshow waarmee onze bezoeker door cabaretier/schrijver/radiomaker Vincent Bijlo wordt voorbereid op zijn ontdekkingstocht in het donker - die wij hebben ontwikkeld om de kwaliteit van de bezoekersreis te verhogen.







# Missie, visie, kernwaarden & ToC

**Wij ZIEen geen verschil, wij maken het.**

## Missie

In de omgekeerde werkelijkheid van het muZIEum, waar de werelden van zien en niet zien samenkomen, staat de persoonlijke ontmoeting altijd centraal: een baan voor de één, een beleving voor de ander. De bezoeker vertrouwt blind op zijn ervaringsdeskundige gids en beseft wat er juist wel kan. Tegelijk ontwikkelt onze professional zijn talenten in een werkomgeving waar een visuele beperking geen obstakel is, maar vooral een toegevoegde waarde.

## Visie

Het muZIEum is een begrip in Nederland, samenwerken zit in onze genen. Het muZIEum onderzoekt, bruist, onderneemt en is inspirerend op weg naar een zichtbaar betere wereld.

## Kernwaarden

### Onze bezoeker



#### Ontmoeten

We ontmoeten elkaar in beleving. Een ervaring zegt meer dan woorden. Wij draaien de rollen om: de blinde leidt de ziende. De beperking is een kracht. Geen vooroordelen, geen aannames, geen medelijden. De ontmoeting opent je de ogen.



#### Omdenken

Hoe doe je dat, leven als je niet (goed) kunt zien? Wat kun je leren van mensen die anders zijn? Er is zoveel meer mogelijk dan je op het eerste oog ziet. Dat ontdek je tijdens jouw reis samen met je gids die zijn levensverhaal met je deelt. Ons motto: wat kan er wel!



#### Omarmen

De ontmoeting met jouw gids in het muZIEum zet je aan tot omdenken en reflectie en nodigt je uit je medemens met of zonder beperking te omarmen. Een nieuwe kijk. Een betere wereld begint bij jezelf.

### Ons team



#### Persoonlijke groei

In het muZIEum kun je groeien en jezelf ontwikkelen. Een professionele informele omgeving met aandacht voor persoonlijke groei die op een concrete en praktische wijze wordt toegepast, waar je ook staat in je leven en welke weg je ook al hebt afgelegd. Je visuele beperking is iets wat je hebt, niet wat je bent.



#### Professionele ontwikkeling

Samen kijken we naar jouw talenten. Groeien naar de beste versie van jezelf in een commerciële werkomgeving. Een goede start als je nog aan het begin van je werkleven staat of een volwaardige baan. De lat bepaal jij.



#### Passie voor ons verhaal

Wij zijn een team met een missie. Iedereen is ambassadeur. We voelen de noodzaak om het persoonlijke verhaal én de boodschap van het muZIEum te vertellen. Gedreven en gastvrij, met tomeloze inzet en altijd met een lach.





Foto © Hans Roggen

## Theory of Change

Onze missie en visie vinden hun vertaling in onze Theory of Change (ToC), die in de basis uitlegt wat wij doen en wat wij nastreven: onze diensten dragen bij aan de verwezenlijking van ons ideaal van de inclusieve maatschappij. Doordat wij twee doelgroepen tegelijkertijd bedienen, is ook de ToC opgesplitst in twee delen:

1. De (ziende) bezoeker, die wij bewustwording meegeven en die voor de benodigde inkomsten zorgt.

2. De medewerkers, die wij meer (betaald) werk en professionele groei kunnen bieden.

Het muZIEum werkt vraaggestuurd. Dat wil zeggen dat wij medewerkers alleen werk kunnen bieden als bezoekers onze belevingen boeken en dus onze diensten kopen. Wij hechten aan die commerciële aanpak, want die onderschrijft onze onafhankelijke positie, houdt ons scherp en zorgt voor een hands-on-mentaliteit bij alle medewerkers. Wij zien die dualiteit in onze

bedrijfsvoering als het beginsel voor inclusie in de breedste zin van het woord. Duurzaam investeren in de toekomst van onze medewerkers en een doelmatige inzet van ons ondernemerschap ten bate van onze sociale en culturele doelstellingen zijn twee belangrijke speerpunten in ons beleidsplan. Door zorgvuldig ondernemerschap groeit het muZIEum uit tot een professionele werkorganisatie waarin ontplooiing en innovatie vanzelfsprekend zijn.



# Wat wij doen

Het muZIEum. Al negen jaar dé plek voor de ontmoeting tussen zien en niet zien. Wij slaan een brug tussen onwetendheid en begrip en openen jaarlijks van meer dan 42.000 ziende bezoekers de ogen door ze even te sluiten. Dat doen wij met blinde en slechtziende medewerkers, die dag in, dag uit hun eigen verhaal vertellen, volgepakt met illustratieve voorbeelden van hoe het leven met een visuele beperking is. Want hoe doe je dat, leven, als je niet (goed) kunt zien? Maar vooral: wat kan er juist wel? Want dat is onze belangrijkste boodschap.

“Pas toen ik aan het werk ging als gids bij het muZIEum, kwam voor mij het echte accepteren van mijn visuele beperking. Door elke dag met bezoekers te praten en hun vragen te beantwoorden, kreeg ik ook op mijn eigen vragen steeds meer antwoord.”

Ester, gids bij het muZIEum sinds 2016

De persoonlijke ontmoeting staat altijd centraal. Dat wil zeggen dat elke bezoeker een unieke rondleiding krijgt: binnen in het muZIEum tijdens de donkerbeleving, buiten met virtualrealitybril in het centrum van Nijmegen of op locatie ergens in het land via voorlichtingen en workshops. En altijd onder leiding van iemand die blind of slechtziend is. Wij draaien de rollen letterlijk om:

bij ons leidt de blinde de ziende, waardoor de beperking juist een sterkte wordt. Onze bezoeker ontmoet zijn gids pas in het donker, zo start de beleving zonder enig vooroordeel. De gids is ‘in charge’ en is letterlijk en figuurlijk de leider van de groep.

Alles wat wij doen staat in het teken van het creëren en bieden van werkgelegenheid voor blinden en slechtzienden. En alles wat we ontwikkelen dient die werkgelegenheid in kwaliteit of kwantiteit ten goede te komen.

## Werk doet ertoe

Werk is van fundamenteel belang in het menselijk bestaan: het verschaft zowel de financiële middelen die nodig zijn om in het levensonderhoud te voorzien, als de mogelijkheid om echt deel te nemen in de samenleving. Je doet mee! En daarmee is het tevens een essentieel onderdeel van iemands identiteit, eigenwaarde en welbevinden. Werk geeft bovenal erkenning voor wat je doet en wie je bent.





## Voor wie?

Het antwoord op die vraag laat zich raden: wij onderscheiden de twee groepen die eerder bij de missie en de Theory of Change al zijn genoemd: onze medewerkers en onze bezoekers.

### **Onze medewerker**

In Nederland zijn ongeveer 300.000 mensen blind of slechtziend. Slechts 30% daarvan heeft een baan. Bij het muZIEum zijn circa 40 blinde en slechtziende medewerkers werkzaam in een betaalde baan, een vrijwilligersfunctie, werk-ervarings- of stageplaats. In totaal telt het team 80 personen, die zich gezamenlijk inspannen om van elke ervaring een unieke beleving te maken.

### **Onze bezoeker**

Bezoekers van het muZIEum zijn grofweg onder te verdelen in drie bezoekersgroepen: particulieren, bedrijven en onderwijs.

#### De particuliere bezoeker:

Met ongeveer 62%\* van het totaal is de particuliere bezoeker de grootste bezoekersgroep. Een belangrijk deel van het particuliere bezoek

vindt plaats in de weekenden en tijdens schoolvakanties. Onze particuliere bezoeker komt in alle mogelijke groepssamenstellingen en in de leeftijd van 8 tot 80 jaar. Met een vriend of vriendin, partner, met gezins- en familie-uitjes of met een vriendengroep. Soms wordt het bezoek gecombineerd met een dagje of weekendje weg in Nijmegen. Een kleine 7% van de particuliere bezoekers is anderstalig, veelal afkomstig uit België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

#### Bedrijven:

11%\* valt in de categorie bedrijfsbezoek. Dit zijn zowel non-profitinstellingen als commerciële organisaties. Vaak gaat het daarbij om bedrijfsuitjes waarbij de gezelligheid van een leuk uitje wordt gecombineerd met een sociaal of educatief doel. In ongeveer een derde van de gevallen kiest het bedrijf dan ook voor een aanvullende teamworkshop in het donker. Met 'muZIEum op locatie' als alternatief voor een bezoek aan het muZIEum hebben wij een format ontwikkeld dat bij uitstek geschikt is voor deze doelgroep.

#### Onderwijs:

27%\* van de bezoekers komt in schoolverband. Dit bestaat voor 50% uit het voortgezet onderwijs, 42% uit hoger onderwijs (mbo/hbo/wo) en voor een klein deel uit basisonderwijs.

Afhankelijk van het niveau of de groepsgrootte ontvangt de school een educatieprogramma op maat, waarin het persoonlijke verhaal en de kennismaking met blind- of slechtziendheid centraal staan.

#### **Groeipotentie bezoekersgroepen**

- Bezoeker 'planning on the run' (Whize bezoekersprofielen)\*\*: recent onderzoek laat zien dat ons uitje populair is onder deze doelgroep. Het muZIEum biedt persoonlijke rondleidingen. Daardoor is het niet altijd mogelijk op het laatste moment een beleving te boeken, met name als het een beleving in het Engels of Duits betreft. De huidige randprogrammering heeft te weinig te bieden om de bezoeker dan te verleiden om in het muZIEum te blijven en op de volgende rondleiding te wachten. De totaalbeleving moet daar verandering in brengen.
- Internationale bezoeker: als unieke attractie in het grensgebied met Duitsland kan het muZIEum een voortrekkersrol spelen bij het aantrekken van toeristen van over de grens. Met gerichte campagnes voor cultuurtoerisme en een programma-aanbod dat volledig tweetalig is, richten wij ons op groei van deze doelgroep.
- Bedrijven: ondersteund door wet- en regelgeving wordt toegankelijkheid op de werk-

vloer gelukkig een steeds belangrijker onderwerp in de samenleving. Met ons unieke aanbod kunnen wij ook op dat gebied een vooraanstaande rol spelen. De komende jaren wordt met specifieke campagnes meer focus gelegd op dit thema en deze doelgroep.

- Bezoeker met kleinere portemonnee: met gemiddeld €14 per persoon is de bezoeker van het muZIEum duurder uit dan in een gemiddeld museum (€ 8,30 per persoon). Dat verschil wordt veroorzaakt door het feit dat wij een intensief programma aanbieden zonder dat daar enige vorm van structurele subsidie tegenover staat. Overeenkomsten met verschillende samenwerkingspartners maken het in de toekomst mogelijk een gereduceerd tarief aan te bieden.
- Onderwijs: het educatieprogramma wordt de komende jaren zodanig doorontwikkeld dat het past in het curriculum van onderwijsorganisaties en specifieke opleidingen.
- Herhalingsbezoek: door middel van ons loyaliteitsplan sporen we bezoekers aan ons in een andere groepssamenstelling nogmaals te bezoeken.

\* Cijfers pre-pandemie

\*\* Gemiddelde cijfers uit in- en extern onderzoek in 2019 en 2020.



# Met wie?

Werkgevers

---

Cultuurmakers

---

Gemeenten

---

Culturele organisaties

---

UWV

Onderwijsinstellingen

---

Werkbedrijven

---

Ambassadeurs

---

Oogveld

---

Vrijwilligerscentrales

Horecaondernemers

---

Resellers

---

Toeristische sector

---

Fondsen

---

Donateurs

# Ons aanbod



## Donkerbelevingen

Een tocht in absolute duisternis door een ruimte met een specifiek thema, waarbij je ervaart hoe het is om blind te zijn.



## Expeditie ribbelroute

Een beleving door het centrum van Nijmegen gericht op slechtheid, waarbij je met een VR-bril verschillende oogandoeningen ervaart.

De belevingen worden in het Nederlands gegeven, maar zijn op aanvraag ook beschikbaar in het Engels of Duits.



## Workshops

- Chocoladeproeverij: proef en onderscheid verschillende soorten chocola in het donker.
- Onzichtbaar inzicht: een communicatieve teamopdracht in het pikkedonker waarbij blind vertrouwen centraal staat.



## muZIEum op locatie

Een ervaringsprogramma op maat speciaal voor bedrijven. Uitvoering op locatie kan overal in Nederland.





## Arrangementen

Het bezoek aan het muZIEum wordt afgesloten met een taartarrangement in het muZIEum of met een lunch, diner of borrel bij een lokale horecagelegenheid.



## Leren door ervaren

Ons educatieprogramma sluit aan op leerstijlen als wereldburgerschap en educatieve belevenis met grote psychosociale impact. Educatie dient in het muZIEum als middel om expressie, persoonlijke ontplooiing en maatschappelijke betrokkenheid te vergroten en te komen tot een rijker leerklimaat.



## Evenementen

Onder de noemer 'Experiment in het donker' maken wij cultuurbeleving zonder zicht mogelijk. Ons team ontwikkelt daarvoor zelf thema's, waaraan evenementen en activiteiten worden gekoppeld. Daarnaast dagen wij externe cultuurmakers uit zich bijvoorbeeld door middel van hoorspelen, muziek, voordrachten of lezingen creatief uit te leven in het donker. De afgelopen jaren zijn in samenwerking met de Nijmeegse Kunstnacht inspirerende verbindingen ontstaan met de creatieven uit de stad. Tevens stimuleren wij cultuurparticipatie door blinde en slechtziende kunstenaars een platform te bieden waar zij kunnen exposeren.



## Museale collectie

De museale collectie van het muZIEum omvat voornamelijk productiemiddelen en producten van de voormalige Blindenbibliotheek Le Sage ten Broek en telt circa 1.100 stukken. Een deel van die collectie - en daarmee van het verleden - wordt verspreid door het muZIEum tentoongesteld. Bezoekers zien en ervaren met welke hulpmiddelen blinden en slechtzienden in het verleden hun leven vormgaven. In het begeleidende verhaal focussen we op innovaties en nieuwe mogelijkheden die bijdragen aan een inclusieve wereld.

# De strategieën

## Strategie 1: de totaalbeleving

Onder de noemer totaalbeleving wordt de volledige bezoekersreis gemoderniseerd en omgevormd tot een gepersonaliseerde en interactieve reis voor iedere bezoeker. Dat begint op het moment van reserveren en eindigt met het delen van de ervaring met anderen of het achterlaten van een review of donatie: het is een reis van huis tot thuis. Een bezoek aan het muZIEum is een experience. Juist door alles zelf te laten ervaren, zetten wij de bezoeker enerzijds aan het denken en inspireren wij hem anderzijds om in actie te komen: ‘Wat doe jij voor de maatschappij?’

Bij de volgende stap in de doorontwikkeling van het muZIEum draait alles om de vraag hoe we de impact van een bezoek aan het muZIEum kunnen vergroten. Waardoor beklijft een bezoek aan het muZIEum? Dat kan alleen als de totale ervaring een kwaliteitsimpuls krijgt, want daarmee creëren we niet alleen groeipotentie ten aanzien van de bezoekersaantallen, maar vergroten wij zowel onze impact als onze naamsbekendheid. Maar wij hebben meer te bieden dan alleen die bijzondere beleving. Wij willen

dat de bezoeker er iets uit meeneemt naar huis, letterlijk en figuurlijk: een boodschap die aanzet tot daadwerkelijk anders handelen in het dagelijks leven.

### De tevreden bezoeker

Uit de recensies blijkt dat de donkerbelevingen en Expeditie ribbelroute een grote impact hebben op de manier waarop de bezoeker na het bezoek naar het leven kijkt. De volledige bezoekersreis en de opstelling op het doe-plein zijn echter wel aan een update toe. Bij een bezoek aan het muZIEum is 70% van de activiteit gericht op ‘de belevingen’ en 30% op de fysieke en digitale museale collectie die wordt gepresenteerd op het doe-plein. Het doe-plein heeft dus maar een relatief geringe werking. Daarnaast laat ook de samenhang tussen de verschillende onderdelen te wensen over. De beleving in het donker of met de virtualrealitybril wordt gewaardeerd en is duidelijk het hoogtepunt van het bezoek. Daarna mist de bezoeker nu de handvatten en middelen voor een goede verwerking van die ervaring. Om het effect en de waarde van de donkerbeleving te vermenigvuldigen, investeren wij in de kwa-

liteit van het aanbod op het doe-plein. Vorm en inhoud volgen de nieuwste museale en didactische inzichten, zijn actueel en interactief én sluiten aan bij de interesses en het kennisniveau van een cultureel divers, relatief jonger en internationaler publiek.

### Wetenschap en experiment: citylab@muZIEum

In het vernieuwde muZIEum creëren wij door intensieve samenwerking met het Donders Institute ruimte voor het wetenschappelijk experiment. Het citylab@muZIEum wordt onderdeel van de bezoekersreis en zal uitgroeien tot een Experium, waar bezoekers actief meedoen en leren over hun waarneming, maar ook over andere zintuiglijke informatie. Zo maken wetenschappers in experiment, lezingen, workshops en tentoonstellingen wetenschappelijke en technologische kennis toegankelijk voor een breed publiek. Op deze manier wordt het publiek actief onderdeel van onderzoek en experiment. Met citylab@muZIEum dragen niet alleen wij, maar ook onze bezoeker significant bij aan innovatie op het gebied van health & hightech en versterken wij onze positie als uniek belevingsmuseum



in Nederland. De Gemeente Nijmegen komt hiermee in een select gezelschap van steden in de wereld waar wetenschap openbaar toegankelijk wordt gemaakt voor het publiek.

### Marketing, communicatie en sales

Het muZIEum een begrip in Nederland: daar werken we de komende jaren stap voor stap naartoe. Door een stevige branding met een nieuwe visuele identiteit die herkenbaar en toegankelijk is voor iedereen en een campagne-matige aanpak waarbij de afdelingen marketing, communicatie en sales de motor zijn, versterken wij onze merknaam en ons imago.

### Nieuwe website

muZIEum online ontwikkelt mee en sluit straks naadloos aan op de vernieuwde bezoekersreis. Beleving staat centraal. Op de interactieve site wordt de bezoeker meteen geprikkeld en aan het denken gezet. Toegankelijkheid van de site heeft de hoogste prioriteit en gebruikersgemak is het sleutelwoord: de bezoeker kan binnen één klik direct door naar het reserveringsproces. Het doel is om het percentage online reserveringen de komende jaren flink te laten toenemen.

### Ambassadeursprogramma

Het ambassadeursprogramma wordt ontwikkeld voor alle doelgroepen van het muZIEum.

Het doel is om:

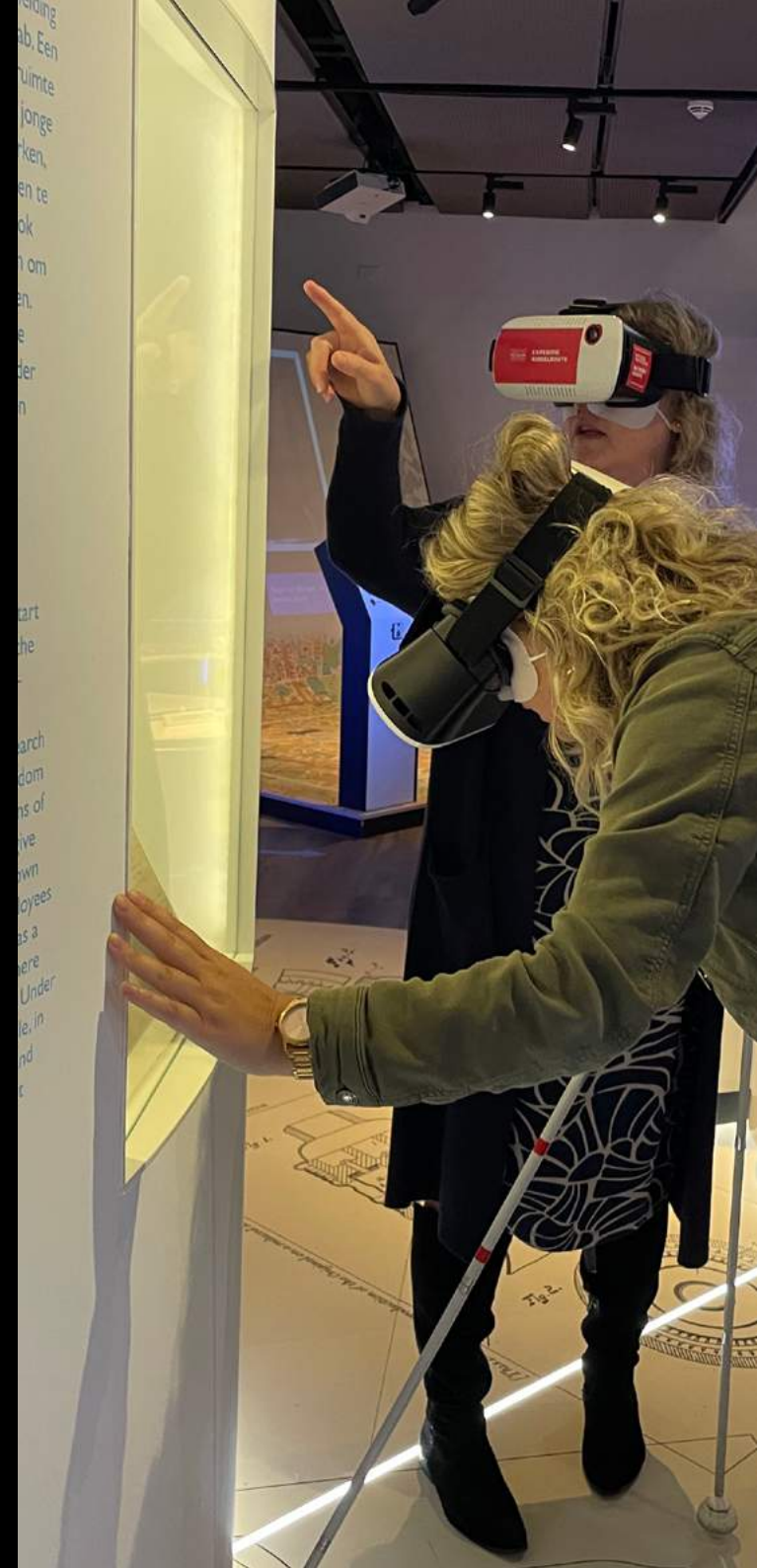
- van onze bezoekers ambassadeurs te maken; muZIEum is top of mind. Mond-tot-mondreclame is nog altijd de best denkbare PR.
- de bezoeker te inspireren om terug te komen in een andere groepssamenstelling: particulier, bedrijf of onderwijsinstelling.
- de bezoeker in drie verschillende levensfasen terug te laten komen: als kind, als volwassene en als senior.
- de bezoeker door middel van sponsoring en donaties te betrekken bij specifieke projecten.

### Online leeromgeving

Ter ondersteuning van programma's als muZIEum op locatie en educaZIE wordt een online leeromgeving ontwikkeld. Zo kan het bezoek aan het muZIEum al beginnen voordat het gezelschap bij ons arriveert en ook weer in de eigen omgeving worden afgesloten. Dit zorgt voor een goede verwerking van de opgedane ervaring en voor een inhoudelijke aansluiting bij onze boodschap. Daarmee komt deze verlenging van het bezoek aan het muZIEum tevens de prijskwaliteitsverhouding ten goede.

### Lancering totaalbeleving

De totaalbeleving wordt gelanceerd door een grootschalige campagne per doelgroep. In die



campagne staat het persoonlijke verhaal van onze blinde of slechtziende collega centraal. Daarnaast onderstrepen we de impact van het muZIEum, de unieke beleving en de transformatie die je doormaakt als bezoeker. Om de campagne ook voor blinden en slechtzienden toegankelijk te maken, worden ondersteunende audiovisuele middelen ingezet.

*En verder:*

- De nadruk van de campagne ligt op free publicity.
- Online communicatiemiddelen: website, zoekmachineoptimalisatie (SEO), Google Grants (SEA), social mediacampagnes met focus op Instagram en Facebook (organisch en betaald), online bannering, branded content-artikelen, e-mailmarketing/lead generation per mail en narrowcasting.
- Offline communicatiemiddelen: citydressing, evenementen, kranten, magazines,abri's, vernieuwd drukwerk, vernieuwde merchandise, lead generation en uitstraling van ons gebouw.
- Samenwerkingen met organisaties binnen de oogbranche, pers, influencers die sociaal en maatschappelijk ondernemen belangrijk vinden, wederverkopers, horecapartners en andere relevante partners.

## **Strategie 2: talentontwikkeling**

Het muZIEum groeit, in alle opzichten. Die groei vraagt om een professionele, efficiënte en targetgerichte organisatie en zorgvuldig werkgeverschap. Een organisatie met vakkundige werknemers die de bezoeker een kwalitatief hoogwaardige beleving bezorgen én het maximale uit zichzelf halen. Wij zetten in op talentontwikkeling. Daartoe wordt HR-beleid doorontwikkeld dat leidt tot een persoonlijk ontwikkelingsplan en een opleidingsaanbod voor elke medewerker en dat als doel heeft arbeidskansen te vergroten en empowerment te versterken. De werkorganisatie en de back-office worden daar zo op ingericht dat dit goed en efficiënt kan worden georganiseerd.

### **Positionering als werkgever**

Het huidige imago van het muZIEum komt niet altijd overeen met de werkelijkheid. Gezien de hervormingen en de professionaliseringsslagen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd, is dat beeld vaak achterhaald of onjuist. Wij gaan op zoek naar nieuwe partners, repareren waar nodig de onjuiste beeldvorming over het muZIEum als werkgever en concretiseren de samenwerking in projecten waarin alle betrokkenen zich tot nu toe vooral bezighouden met hun eigen kernkwaliteiten. Zo maken we optimaal gebruik van elkaars kracht.

Door een sterke positionering van het muZIEum verbeteren we het beeld van het muZIEum als werkgever. Het muZIEum staat dan bekend als een professionele, commerciële werkomgeving voor blinden en slechtzienden, waar je met prettige collega's en goede arbeidsvoorwaarden het beste uit jezelf én je vak kunt halen. Het muZIEum biedt een volwaardige baan en is ook een plek voor mensen die aan het begin staan van hun werkleven, een stageplaats of bijbaan zoeken, een voorzichtige eerste stap zetten na een revalidatietraject of om welke andere reden dan ook van baan wisselen. Wij zijn geen detacherings- of werkbedrijf, maar willen wel dat daarin gespecialiseerde organisaties ons met hun kandidaten weten te vinden. Daarbij is onze boodschap dat in het muZIEum de rollen worden omgedraaid en je als blinde of slechtziende medewerker daardoor juist in je kracht komt, van grote meerwaarde, omdat daarmee de focus niet ligt op de beperking, maar juist op het vermogen van onze medewerker.

Naast de gidsenfunctie zijn ook diverse vrijwilligersfuncties onderdeel van het wervings- en selectieproces. Vrijwillige publieksbegeleiders zijn hard nodig, maar niet altijd makkelijk te rekruteren. Dit is een continu aandachtspunt dat vraagt om een intensieve benadering.





### Persoonlijk ontwikkelingsplan

Voor het team ontwikkelen we leer- en opleidingstrajecten op verschillende instapniveaus. Met een persoonlijk ontwikkelingsplan als uitgangspunt worden medewerkers op professionele wijze opgeleid en begeleid. Zo ontstaan er voor de medewerkers niet alleen mogelijkheden om hun functie bij het muZIEum uit te breiden met andere rollen, maar nemen ook hun kansen op de arbeidsmarkt toe.

### Een bijbaan

Voor jongeren met een visuele beperking bieden we bijbanen, zodat zij net als elke andere student kunnen bijverdienen met werk waar ze plezier in hebben. We bieden deze jongeren ruimte om hun capaciteiten te ontdekken, zich te ontwikkelen en werknemersvaardigheden te

ontplooiën. Zo wordt er een solide basis gelegd voor een toekomst met vergrote kansen op de banenmarkt.

### Werkfit-plaatsen

Er is ook een groep mensen die nog niet meteen kan starten als gids. Hun basisvaardigheden zijn nog niet voldoende ontwikkeld voor zo'n functie of die zijn simpelweg nog niet ontdekt. Vanuit onze missie willen wij structureel een aantal werkplekken creëren voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. In een veilige en sociale omgeving werken zij aan specifieke competenties die zij nodig hebben in het (werk)leven. Iedereen verdient een kans! In de toekomst worden ook deze Werkfit-trajecten begeleid door onze eigen medewerkers.

### Marketing en communicatie

Een positionerings- en wervingsstrategie waar het verhaal van al onze collega's centraal staat, maakt deel uit van de aanpak. Vanuit hun eigen perspectief vertellen zij waarom ze bij het muZIEum werken, wat het muZIEum voor hen betekent en welke impact dat heeft. De campagne wordt gebaseerd op heersende onjuiste aannames, die op ludieke wijze bespreekbaar worden gemaakt: open, eerlijk en altijd met een dosis humor. Voordat de campagne van start gaat, worden de bestaande vacatures herschreven en vormgegeven met een uitstraling passend bij wie wij zijn, met bijbehorende aantrekkelijke en toegankelijke middelen. Alle uitingen zijn digitaal en worden auditief ondersteund.

*En verder:*

- Een aparte website voor werken@muzieum, binnen onze domeinnaam, met dezelfde look en feel als de campagne.
- Samenwerking met organisaties en vacatureplatforms binnen het oogveld, detachingsbedrijven, gemeenten, UWV en vrijwilligerscentrales (publieksbegeleiding).
- Social media. Zo worden op Instagram vaste hoogtepunten gepost, waarin verschillende collega's uitweiden over hun functie.
- Video- en audiocontent ten behoeve van online media.

## Strategie 3: professionele bedrijfsvoering

Strategie 3, een professionele bedrijfsvoering, is een schijnbaar vanzelfsprekende, maar onmisbare schakel om strategieën 1 en 2 te kunnen uitvoeren. Een vakkundige backoffice, op elkaar aansluitende, toegankelijke systemen, degelijke huisvesting en passende facilitaire ondersteuning zijn daarvoor de belangrijkste randvoorwaarden. De groei van het muZIEum en de structurele samenwerkingsverbanden stellen nieuwe eisen aan het gebouw en aan de facilitaire ondersteuning.

### HR-beleid

Het is van belang dat de interne organisatie door middel van een effectief beleid haar doelen haalt, want dat is essentieel om vooruitgang te realiseren in de overige onderdelen van de werkorganisatie. Terugkerende thema's in het HR-beleid zijn organisatieontwikkeling, personele bezetting (kwantitatief en/of kwalitatief), organisatie- en functiestructuur en beloningsbeleid en arbeidsvoorwaarden. Ook de onder strategie 2 genoemde werving en selectie gaat hand in hand met door- en uitstroom en is relevant onderdeel van het beleid. De backoffice draagt zorg voor gedetailleerde PZ-rapportages, waardoor we onze impact en resultaten kunnen blijven meten.

### ICT

Onze huidige ICT-systemen sluiten niet op elkaar aan en zijn niet altijd goed toegankelijk voor de blinde en slechtziende medewerkers. Aan het begin van deze beleidsperiode ligt de focus op de integratie en de toegankelijkheid van die systemen. Verbeterde systemen en systematiek dragen wezenlijk bij aan efficiëntere werkwijzen, waardoor we meer aandacht kunnen besteden aan onze bezoeker en medewerker.

### Gebouw & toegankelijkheid

De groei van de organisatie heeft ook gevolgen voor de werksituatie. Op het gebied van werkplekken en faciliteiten loopt onze organisatie momenteel tegen zijn grenzen aan. In de komende periode wordt gekeken naar verbeteren uitbreidingsmogelijkheden en staan zaken als luchtbehandeling en airconditioning op de agenda.

In samenwerking met het Adviescentrum Toegankelijkheid van Bartiméus hebben wij de toegankelijkheid van het gebouw onderzocht. Die toegankelijkheid is uiteraard belangrijk voor de slechtziende en blinde medewerkers van het muZIEum. Maar daarnaast dient het muZIEum natuurlijk ook een voorbeeld te zijn voor de buitenwereld. Op het gebied van licht

en lichthinder, contrasten en afmetingen is het muZIEum nog niet het beste jongetje van de klas, daar valt nog een wereld te winnen. Zo is het lichtplan onvoldoende, is er hinderlijke lichtinval door de ramen en moeten kleurstellingen en bewegwijzering worden aangepast. Met de aanpassingen van de totaalbeleving nemen we daarom meteen ook het advies uit het rapport van Bartiméus over en wordt het gebouw toegankelijk en inclusief ingericht.

### Impactmeting

Wij hebben als museum en als werkgever ook een maatschappelijke missie en moeten weten of onze aanpak succesvol is en waar we mogelijk moeten bijsturen. Dat geeft inzicht in ons bestaansrecht, zowel voor onszelf als voor onze stakeholders. Wij willen weten wat de impact van onze diensten is op individueel niveau, in onze organisatie en in de maatschappij: doen we wat we beloven?

Op basis van onze Theory of Change onderscheiden wij twee soorten impact:

1. Onze dagelijkse activiteiten, die als doel hebben de wereld wat mooier te maken, zodat iedereen mee kan doen, en
2. De bezoeker aanzetten tot actie.

Voor de medewerkers maken wij onderscheid tussen directe en indirecte effecten. Op die

manier managen we impact op twee niveaus, proberen risico's te beheersen en kansen te benutten.

De evaluaties die de meting oplevert gebruiken we niet alleen om onze activiteiten te verbeteren en zo onze impact te vergroten, maar ook om de impactstrategie en de impactdoelen die we onszelf stellen aan te scherpen. Meting en verantwoording doen we op praktische en bij onze organisatie passende wijze: visualisaties hebben de voorkeur boven lange rapportages.

### **Marketing, communicatie en sales**

Een professionele bedrijfsvoering wordt ondersteund door een bijpassende marketing-, communicatie- en verkoopstrategie. En ook een nieuw reserverings-, plannings- en online ticketsysteem is daar een essentieel onderdeel van. De vernieuwde systemen zijn niet alleen van groot belang als het gaat om de toegankelijkheid voor en de zelfstandigheid van onze collega's, maar ook omdat zij de afdelingen sales en marketing in staat stellen de bezoeker optimaal te bedienen.

*En verder:*

- Een intern communicatieplatform. Een platform dat betrokkenheid creëert en ons in

staat stelt te bouwen aan onze 'community' en waarop voorts alle protocollen, werkprocessen en benodigde kennis en expertise toegankelijk zijn.

- Een online leeromgeving. Binnen de online leeromgeving worden alle kennissessies, webinars en cursussen aangeboden en kunnen medewerkers zelfstandig aan de slag met hun eigen leerlijn. Het is een toegankelijk digitaal platform dat de medewerker inzicht geeft in waar hij staat en waar hij naartoe kan werken.

### **Strategie 4: een werkend verdienmodel**

Het muZIEum draait door middel van de entreegelden en aanverwante diensten een geheel zelfstandige exploitatie en ontvangt geen overheidssubsidie of enige andere vorm van structurele subsidie. De entreegelden, additionele verkoop en arrangementen zorgen voor 80% van de inkomsten. De overige 20% wordt opgebracht door donaties en sponsors, waarmee diepte-investeringen mogelijk worden. Wij zien onze commerciële bedrijfsvoering als een middel om een zo hoog mogelijk rendement te behalen, zowel maatschappelijk als zakelijk. Wij onderschrijven de Code Sociale Ondernemingen en bieden in en om het muZIEum in Nijmegen en met 'muZIEum

op locatie' overal in Nederland een uniek en onderscheidend programma aan. Het muZIEum heeft grote vooruitgang geboekt als zelfstandige publieksinstelling en als cultureel en sociaal ondernemer. Die groei vertalen we in een werkend verdienmodel, waarbij het succes van de eerdergenoemde strategieën wezenlijk bijdraagt aan een groei van de inkomsten.

### **Resultaatgerichte samenwerkingsverbanden**

Ons publieksbereik en ons professionele team maken ons tot een relevante partij, waaraan bedrijven en instanties zich graag verbinden. Niettemin blijft het van substantieel belang om bestaande duurzame samenwerkingsverbanden te intensiveren en nieuwe aan te gaan, omdat die ons als onafhankelijk museum financiële mogelijkheden bieden om in de organisatie te investeren.

De samenwerking met het Donders Institute heeft als positief neveneffect dat het stimuleert tot herhaalbezoek: de bezoeker wordt uitgenodigd om de experimenten te herhalen en zo zijn leercurve zichtbaar te maken. Dit type herhaalbezoek zorgt voor extra inkomsten en meer bezoek. Onderzocht wordt of met de onderzoeksgelden voor de bezoeker die deelneemt aan het experiment het muZIEum





ook toegankelijk kan worden gemaakt voor bezoekers met een kleinere portemonnee. Samenwerkingsverbanden op het gebied van arbeidsparticipatie, kennis en innovatie zorgen bovendien voor een verdiepingsslag. Met Bartiméus en Bartiméus Fonds wordt al intensief samengewerkt en dat zorgt voor een optimale kruisbestuiving tussen beleving, expertise en wederzijdse verkoop en creëert een sterk aanbod waarmee ook nieuwe doelgroepen kunnen worden bereikt.

### Fondsenwerving

Een heldere positionering en een aansprekende programmering zorgen voor een zekere aantrekkingskracht. Fondsenwerving maakt ontwikkeling en uitbreiding van concepten

en groei van werkgelegenheid mogelijk. Wij bevinden ons op het snijvlak van sociaal ondernemerschap, arbeidsparticipatie en cultuur. Daardoor is het muZIEum ook voor gemeente en provincie, met wie we de mogelijkheden van verdiepende programma's onderzoeken, een relevante partner in de regio.

### Marketing, communicatie en sales

Wij denken vanuit de klant. We houden een scherp oog op onze earned media en monitoren of de geboden kwaliteit nog steeds wordt gewaardeerd. Marketing en sales zijn onlosmakelijk verweven in onze manier van werken. Alle drie hierboven genoemde strategieën dragen bij aan de realisatie van strategie 4: een werkend verdienmodel. Ter illustratie: de uitvoering van de totaalbeleving draagt bij aan 'muZIEum, een begrip in Nederland' en daarmee aan de groei van onze bezoekersaantallen naar 55.000 in 2026.

*En verder:*

- Prijsstrategie: wij stellen onze prijsstrategie jaarlijks opnieuw vast. De tarieven en inkomsten worden geanalyseerd, waardoor met minimale aanpassingen meer inkomsten kunnen worden gegenereerd en er waar nodig bijgestuurd kan worden ten behoeve van de gezonde exploitatie.

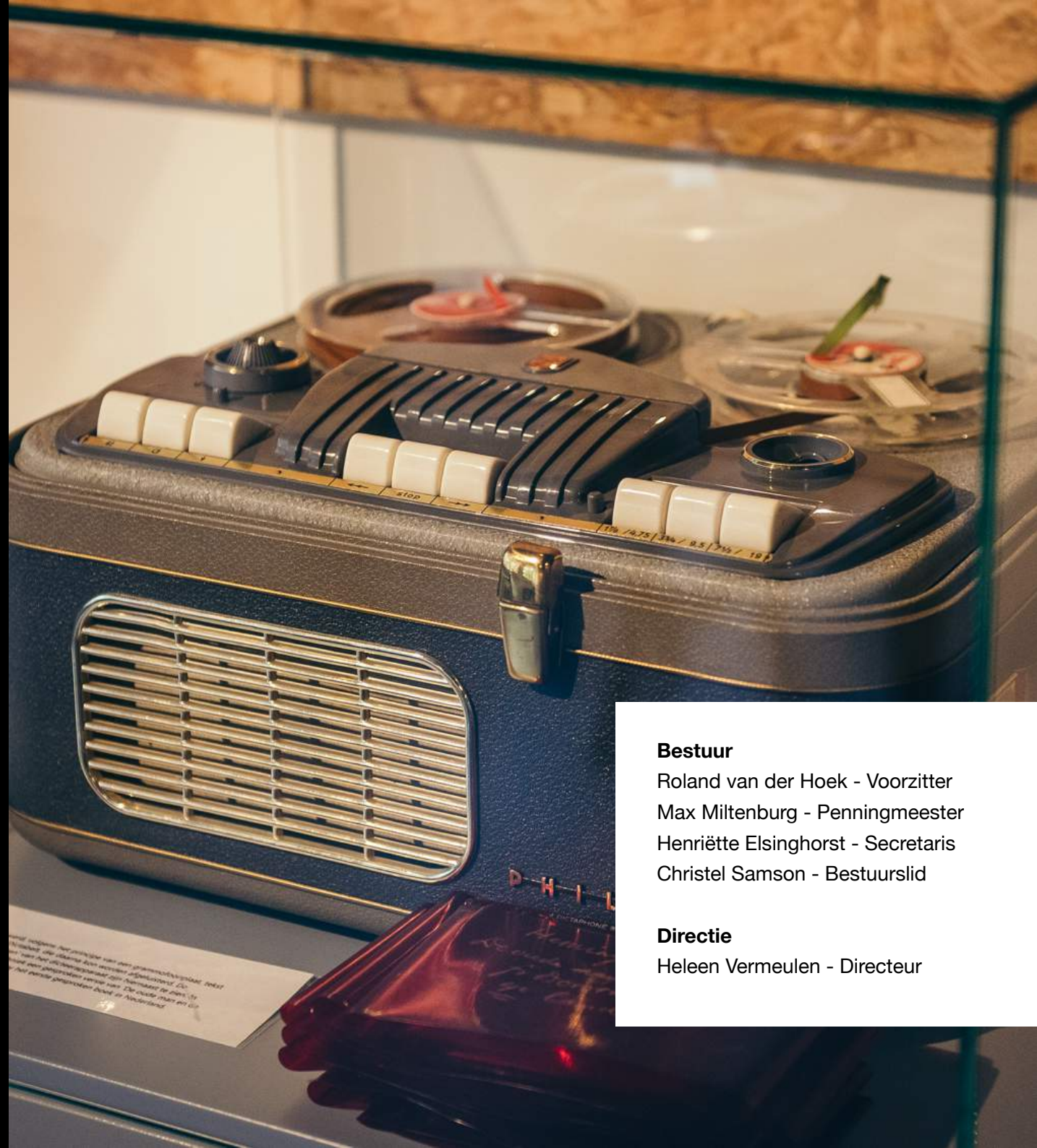
- Bezoekersacties: het muZIEum is een uitje met een sociaal maatschappelijk doel: de bezoeker draagt immers bij aan werkgelegenheid. Kortingsacties zijn dan ook niet de meest voor de hand liggende keuze. Wel streven we ernaar om bezoekersacties met toegevoegde waarde aan te bieden, waardoor bezoekers toch iets extra's ontvangen.
- Upselling en crossselling: de afdeling sales richt zich actief op de verkoop van arrangementen of workshops die aanvullend zijn op de reguliere belevingen.
- muZIEum op locatie: de doorontwikkeling van ons aanbod voor bedrijven, zowel in huis als op locatie, zal bijdragen aan de schaalbaarheid van deze concepten en extra inkomsten genereren.

Verhuur: wij bieden de mogelijkheid om zowel afzonderlijke ruimtes als het gehele muZIEum te huren. Zo groeien we uit tot een locatie waar je unieke bijeenkomsten organiseert met (sociale) impact.

# Bestuur

Het muZIEum volgt de acht principes voor goed bestuur en goed toezicht van de Governance Code Cultuur. Die principes zijn uitgewerkt in de statuten en in het bestuurs- en directiereglement. Het muZIEum is een stichting die werkt met een bestuursmodel met delegatie van taken aan een directie. Ook dat is uitgewerkt in het bestuurs- en directiereglement. De directie informeert het bestuur zowel tijdens de bestuursvergaderingen als tussentijds. In de vergaderingen worden de grote beleidslijnen uitgezet en de financiën besproken. Bestuur en directie vergaderen gemiddeld vijf keer per jaar. Daarnaast vinden extra overleggen plaats met betrekking tot specifieke thema's. Het bestuur bestaat uit professionals met verschillende achtergronden, expertises en netwerken, waardoor een brede input voor de organisatie is gewaarborgd.

Als stichting stellen wij ons een actief informatiebeleid ten doel, waarbij maximale openheid het uitgangspunt is. Wij laten zien hoe wij invulling geven aan onze missie en wat de gerealiseerde impact is.



## Bestuur

Roland van der Hoek - Voorzitter  
Max Miltenburg - Penningmeester  
Henriëtte Elsinghorst - Secretaris  
Christel Samson - Bestuurslid

## Directie

Heleen Vermeulen - Directeur





## Tot slot

Door het unieke karakter van onze belevingen, waarin de persoonlijke ontmoeting tussen zien en niet zien centraal staat, maken wij de complexiteit van inclusie voorstelbaar voor iedereen. Wij bouwen vanuit ons sociaal en cultureel ondernemerschap aan een zelfstandige, dynamische organisatie waarin samenwerking en ontwikkeling voorop staan.

Met de verwezenlijking van de vier strategieën maken we onze ambitie waar. Onze groeiende en flexibele organisatie is een relevant podium. Iedereen kan de wereld een beetje beter maken, een beter milieu begint immers bij jezelf. Pay it forward. Doe je mee?

Graag tot ZIEs!

# Bijlagen

<b>Meerjarenbegroting</b>	<b>24</b>
<b>Kengetallen sales</b>	<b>26</b>
<b>Kengetallen marketing &amp; communicatie</b>	<b>27</b>



# Meerjarenbegroting

	2022	2023	2024	2025
<b>Omzet</b>				
Omzet entreegelden	€ 606.008	€ 740.959	€ 813.028	€ 901.462
Omzet muZIEum op locatie	€ 24.600	€ 39.000	€ 44.509	€ 50.310
Omzet overige activiteiten	€ 130.642	€ 154.732	€ 182.941	€ 218.960
<b>Totale omzet</b>	<b>€ 761.249</b>	<b>€ 934.691</b>	<b>€ 1.040.478</b>	<b>€ 1.170.732</b>
<b>Directe kosten</b>				
Kosten muZIEum op locatie	€ -2.460	€ -3.900	€ -4.451	€ -5.031
Kosten overige activiteiten	€ -85.333	€ -79.487	€ -94.146	€ -112.715
<b>Totale kosten</b>	<b>€ -87.793</b>	<b>€ -83.387</b>	<b>€ -98.597</b>	<b>€ -117.746</b>
<b>Bruto winstmarge</b>	<b>€ 673.457</b>	<b>€ 851.303</b>	<b>€ 914.881</b>	<b>€ 1.052.985</b>
<b>Overige opbrengsten</b>				
Donaties particulieren	€ 11.000	€ 12.100	€ 13.310	€ 14.641
Te werven fondsen en donaties	€ 62.254	€ 266.319	€ 257.437	€ 213.316
Reeds toegezegde bestemmingsfondsen	€ 485.539	€ 20.000	€ -	€ -
<b>Totale overige opbrengsten</b>	<b>€ 558.793</b>	<b>€ 298.419</b>	<b>€ 270.747</b>	<b>€ 227.957</b>
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>€ 1.232.250</b>	<b>€ 1.149.722</b>	<b>€ 1.212.628</b>	<b>€ 1.280.942</b>

	2022	2023	2024	2025
<b>Indirecte kosten</b>				
Salariskosten	€ -782.609	€ -818.552	€ -858.757	€ -904.628
Overige personeelskosten en vergoedingen	€ -59.016	€ -33.124	€ -35.230	€ -37.545
<b>Totale personeelskosten</b>	<b>€ -841.626</b>	<b>€ -851.676</b>	<b>€ -893.987</b>	<b>€ -942.173</b>
<b>Afschrijving vaste activa</b>	<b>€ -20.141</b>	<b>€ -20.140</b>	<b>€ -20.114</b>	<b>€ -19.055</b>
<b>Overige bedrijfslasten</b>				
Huisvestingskosten	€ -136.923	€ -140.346	€ -143.855	€ -147.451
Marketing en verkoopkosten	€ -22.440	€ -24.684	€ -27.152	€ -29.868
Algemene kosten en bankkosten	€ -211.120	€ -92.876	€ -97.520	€ -102.396
<b>Totale overige bedrijfskosten</b>	<b>€ -370.483</b>	<b>€ -257.906</b>	<b>€ -268.527</b>	<b>€ -279.715</b>
<b>Totale uitgaven</b>	<b>€ -1.232.250</b>	<b>€ -1.129.722</b>	<b>€ -1.182.628</b>	<b>€ -1.240.942</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 30.000</b>	<b>€ 40.000</b>

# Kengetallen sales

	2022	2023	2024	2025
<b>Bezoekers</b>				
Particulieren	27.000 (64%)	29.250 (63%)	31.250 (61%)	33.250 (60%)
Scholen	9.000 (21%)	9.750 (21%)	10.500 (21%)	10.500 (19%)
Bedrijven	4.000 (10%)	5.000 (11%)	6.500 (13%)	8.250 (15%)
muZIEum op locatie	2.000 (5%)	2.500 (5%)	2.750 (5%)	3.000 (5%)
<b>Bezoekersaantallen</b>	<b>42.000</b>	<b>46.500</b>	<b>51.000</b>	<b>55.000</b>

# Kengetallen marketing & communicatie

	2022	2023	2024	2025
<b>Free publicity</b>				
Aantal keer in de media	180	200	220	240
Regionaal in %	60	52	51	49
Landelijk in %	40	48	49	51
<b>Omzet</b>				
Unieke bezoekers	97.000	103.000	114.000	126.100
Aantal paginaweergaven	413.000	463.386	489.000	536.900
Online reserveringen in %	70	75	80	85
<b>Omzet</b>				
Facebook	3.600	4.000	4.400	4.800
Instagram	2.500	3.000	3.500	4.000
LinkedIn	700	775	900	1.000
Twitter	1.300	1.250	1.200	1.200