

'VERBINDINGEN'

ONDERNEMINGSPLAN 2014-2017

Verkorte versie

MUZEHOFF IN HET KORT

Waardevolle ontmoeting

Kunst en cultuur beleven verhoogt je geluksgevoel en vergroot de samenhang en flexibiliteit tussen mensen in de stad en regio. De Muzehof verbindt zich met kunstenaars en ondernemers, en creëert daarmee een ruimer aanbod en meer mogelijkheden. Want iedereen heeft recht op toegang tot kunst en cultuur.

De Muzehof vormt een onmisbare plek binnen het onderwijs: als expertisecentrum op het gebied van kunsteducatie adviseert de Muzehof basisscholen in Zutphen en Lochem. Zodat ieder kind een waardevolle ontmoeting kan hebben met kunst en cultuur.

Het Muzecollectief is een professioneel netwerk van zelfstandig opererende muziekdocenten.

Samen met de Muzehof zorgt het collectief voor de uitvoering van de muziek-, dans en theaterlessen. Er is een krachtige samenwerking tussen de Muzehof en het Muzecollectief, waarin veel ruimte is voor ondernemerschap en initiatief. De interne rol van de Muzehof verandert van uitvoerend naar meer regisserend.

Ontwikkeling van talenten

De kracht van de Muzehof ligt in de verbinding. De Muzehof is een inspirerende ontmoetingsplek, waar kinderen en volwassenen hun talenten kunnen ontwikkelen en zich kunnen laten inspireren door anderen. De afdeling Cultuur & School heeft een belangrijke plaats binnen de Muzehof.

INLEIDING

Verbindingen

Dit is het nieuwe ondernemingsplan 2014-2017 van Muzehof Centrum voor de Kunsten. Dit plan is een vervolg op de notitie *De Muzehof als Huis voor de Podiumkunsten* (2012), waarin we de stappen beschreven die nodig zijn om een ondernemende, culturele voorziening te worden die met bijna de helft minder subsidie werkt. Wij geloven in een toekomst waarin wij zo veel mogelijk partijen verbinden aan onze doelen. Op deze manier bereiken wij met beperkte middelen een maximaal effect.



DIT IS WAT ONS DRIJFT

Visie

Kunst- en cultuureducatie draagt bij aan het verwerven van vaardigheden bij jongeren die zij in de toekomst nodig hebben. Zoals zelfkennis, flexibiliteit en inlevingsvermogen.

Kunst- en cultuureducatie draagt bij aan een inclusieve samenleving waar deelnemers hun plek nemen en begrip hebben voor andere culturen.

Kunst- en cultuureducatie vergroot het welzijn van de bevolking en geeft mensen de mogelijkheid om actief te blijven deelnemen aan de maatschappij.

De overheid is verantwoordelijk voor het in stand houden van een goed cultureel klimaat, waarbinnen de bevolking toegang heeft tot kunst en cultuur. Culturele uitingen geven kleur aan een stad.

Missie

De Muzehof wil als partner van de overheid zorgen voor een goede kennismaking met kunst en cultuur. Als specialist in kunsteducatie dienen wij kinderen en jongeren te scholen in kunsteducatieve vaardigheden. We richten doorlopende lijnen in samen met scholen en partners en bewaken de kwaliteit van het aanbod. We zorgen voor een brede cultuuroriëntatie binnen scholen en voor talentontwikkeling van degenen die weer een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Onze taak is te verbinden en te regisseren. We zetten onze expertise en ruimtes in als broedplaats voor cultuur(educatie) en ondernemerschap.

DIT IS ONS BELEID

Dit ondernemingsplan is gebaseerd op de *Cultural Scorecard*, afgeleid van de *Balanced scorecard*¹. Deze scorecard is een denkmodel voor culturele ondernemingen en helpt evenwichtig te groeien. Het focust op zes krachtenvelden: *cultuur, klanten, bestuur, organisatie, financiën en innovatie*. Door aandacht te besteden aan alle velden, voorkom je dat de organisatie uit balans raakt.

In dit hoofdstuk zetten we ons strategisch beleid uiteen voor de jaren 2014-2017. Hoe gaan we de komende jaren onze missie verwezenlijken en wat is daarvoor nodig? De exacte invulling van ons beleid bepalen wij jaarlijks in samenwerking met onze partners en door permanent naar de laatste ontwikkelingen in de markt te kijken.



¹ De *balanced scorecard* wordt met name gebruikt als evaluatiehulpmiddel voor managers die complexe doelstellingen hebben. Het idee achter de *balanced scorecard* is dat een manager niet alleen is af te rekenen op financiële resultaten, maar dat ook andere prestaties worden meegenomen in de jaarlijkse beoordeling.

CULTURELE KRACHT

*Waarom is de Muzehof een onmisbare culturele voorziening?
Waarop worden wij beoordeeld door **de samenleving**?*

1. Culturele humuslaag

Waar staan we nu?

De Muzehof is voornamelijk aanbieder van lessen en cursussen. Deels voert de Muzehof deze zelf uit en deels laat de Muzehof ze uitvoeren door zelfstandig professionals. De afdeling Cultuur & School ontwikkelt zich snel.

Waar gaan we naartoe?

De Muzehof ontwikkelt zich verder tot een projectorganisatie die structureel een netwerk in stand houdt met als doel het organiseren van een culturele humuslaag (de voedingsbodem voor culturele initiatieven die bijdragen aan een inclusieve samenleving voor kinderen, volwassenen en ouderen). Ons netwerk van professionals heeft oog voor maatschappelijke behoeften en bedenkt daarvoor creatieve oplossingen.

Hoe doen we dit?

- We richten een kleine doelmatige basisorganisatie in (financiering uit meerjarige subsidie).
- Met onze subsidiënten maken we afspraken over de maatschappelijke effecten (subsidieafspraken).
- We onderhouden actief een netwerk met scholen (po, vo en vso), amateurverenigingen, zelfstandig professionals, zorginstellingen en welzijnsinstellingen, landelijke en provinciale culturele instellingen en organisaties voor kunst- en erfgoededucatie.
- Doordat we kennis en ondernemerschap verbinden aan de Muzehof, zijn we in staat om nieuwe initiatieven te ontplooiën.

2. Doorlopende leerlijnen

Waar staan we nu?

In Zutphen en Lochem organiseren we diverse programma's voor scholen, zoals het Cultureel Jaarprogramma voor de basisscholen in Zutphen. De scholing in muziek, theater en dans binnen de Muzehof wordt steeds meer verzorgd door zelfstandig werkende professionals. Een deel van het aanbod is nog in handen van de Muzehof. Het talentonderwijs is niet meer gesubsidieerd.

Waar gaan we naartoe?

Doel van de Muzehof is dat het voor ieder kind in onze regio mogelijk is om kennis te nemen van kunst en cultuur en zijn of haar mogelijkheden daarin verder te verkennen.

- De Muzehof zorgt ervoor dat alle schoolkinderen toegang hebben tot kunst en cultuur (zoals het Cultuurmenu)
- De Muzehof ondersteunt leerkrachten op scholen om kunst en cultuur tot een onderdeel van het curriculum te maken.

- De Muzehof organiseert samen met het onderwijs laagdrempelige cursussen 'aan de randen van de schooltijd'.
- De Muzehof regisseert de scholing en talentontwikkeling in muziek, dans en theater.
- De Muzehof ziet haar rol als aanjager, innovator en bewaker van kwaliteit.

Hoe doen we dit?

- Alle scholen voor primair onderwijs in de deelnemende gemeenten volgen het Cultuurmenu. Daarmee bereiken we 100% van de basisschoolleerlingen minimaal 1x per jaar.
- Alle scholen voor vo en po alsmede de bso en kinderopvang in het werkgebied hebben toegang tot het à la carte-aanbod voor de scholen.
- We adviseren scholen en bso over het inrichten van een duurzaam kunsteducatief beleid.
- We coachen leerkrachten in het basis-onderwijs om zelf kunst in de klas te brengen.

- We organiseren samen met de (brede) scholen oriëntatielessen muziek, dans en theater na schooltijd in de verschillende wijken en kernen.
- We faciliteren en stimuleren zelfstandig professionals in het geven van scholing in muziek, dans en theater.
- We bewaken aanbod en kwaliteit van de scholing door middel van heldere kwaliteitsafspraken met de netwerkpartners en een convenant met het Muzecollectief.
- We richten een fonds op voor talentontwikkeling (TOP-fonds) waarmee we voor muziekleerlingen en dans- of theaterleerlingen een talentopleiding kunnen financieren.
- We attenderen onze klanten op regelingen voor minima (St. Leergeld).

3. Advies- en samenwerkingspartner

Waar staan we nu?

De Muzehof wordt gezien als een vaste partner van de gemeenten Zutphen en Lochem als het gaat om het vormgeven van cultuureducatie op scholen en in de vrije tijd (jongeren tot 18 jaar). In Zutphen organiseren we namens de partners binnen Zudocku het Cultureel Jaarprogramma voor de scholen.

Waar gaan we naartoe?

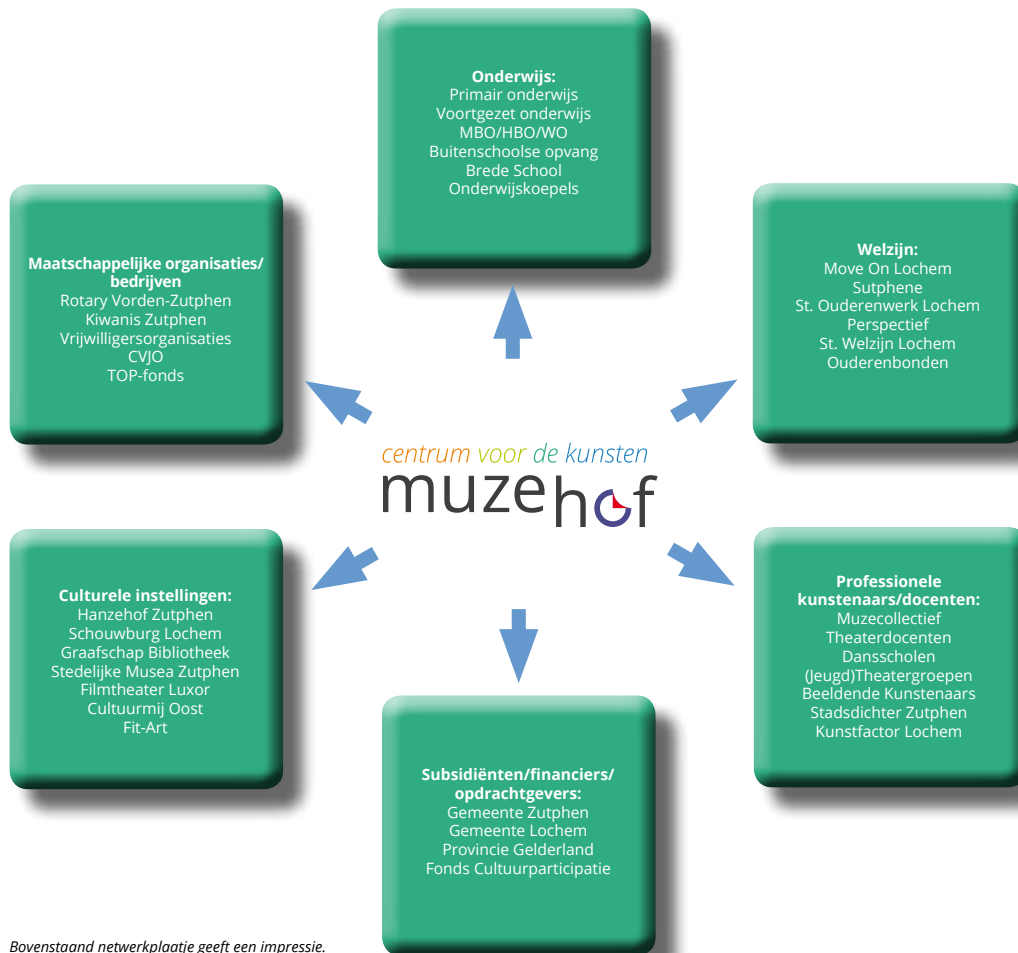
De Muzehof is binnen het werkgebied de 'culturele waakhond'. Als sparringpartner denken we mee met de subsidiërende gemeentes over een adequaat kunstbeleid. Met onze bestaande culturele partners (Graafschap Bibliotheken, Hanzehof, Lochemse Schouwburg, Filmhuis Luxor, Stedelijke musea Zutphen) organiseren wij gezamenlijke activiteiten.

We verbinden ons met nieuwe partners (Koelhuis, Kunstfactor, Sutfene, Sensire, Perspectief, Kunstfactor) om nieuwe netwerken te kunnen inspireren. De Muzehof wordt gezien als dé expert als het gaat om kunst- en cultuureducatie. We volgen de landelijke en regionale ontwikkelingen op de voet en houden onze kennis op peil. Zodoende zijn wij innovatief, ondernemend en onafhankelijk.

Hoe doen we dit?

- We zorgen dat we voldoende kennis en expertise in huis hebben.
- We laten zien wat we doen en waarvoor u ons kunt benaderen.
- We stellen ons op als adviseur en niet als uitvoerder.
- Samen met de culturele partners richten wij het Cultuurloket in.





Bovenstaand netwerkplaatje geeft een impressie.

PUBLIEKSKRACHT

*Wanneer beoordelen onze **klanten** ons als succesvol?*

1. Culturele ontmoetingsplek

Waar staan we nu?

De Muzehof heeft als voornaamste huisvesting het pand aan de Coehoornsingel in Zutphen. De uitstraling van ons pand kan verbeterd worden. In Lochem is de huisvesting onzeker en in Gorssel zijn de lesruimtes niet optimaal. Ondanks deze situatie komen docenten, vrijwilligers en klanten graag naar de Muzehof vanwege de warme sfeer en gastvrijheid.

Waar gaan we naartoe?

De kracht van de Muzehof ligt in de ontmoeting en verbinding. De Muzehof biedt binnen het werkgebied een aantal professionele culturele ontmoetingsplekken waar klanten en docenten elkaar kunnen ontmoeten.

Hoe doen we dit?

- In samenwerking met de Hanzehof bekijken wij of er (incidenteel) meer ruimtes kunnen komen voor grotere groepen en ontmoeting.
- In samenwerking met Lochemse partners (Schouwburg, bibliotheek, Kunstfactor) creëren wij een zichtbare toegankelijke ruimte voor ontmoetingen, lessen en samenspel.
- Wij zoeken in samenwerking met de Hanzehof naar een manier om betere ontvangst- en wachtruimten te creëren
- Wij zetten vrijwilligers in voor ontvangst en ondersteuning.
- De begane grond wordt aangepast zodat de ruimte voor jongeren aantrekkelijker wordt.
- Wij moderniseren de uitstraling van de Muzehof aan de Coehoornsingel.

2. Professioneel aanbod

Waar staan we nu?

Het lesaanbod van de Muzehof wordt nu deels verzorgd door docenten in loondienst, deels door zelfstandig werkende netwerkpartners (waar onder het Muzecollectief). Gezamenlijk verzorgen zij een aanbod van hoge kwaliteit. Een deel van dit aanbod (3 jaar lang tot 18 jaar) wordt gesubsidieerd aangeboden.

Waar gaan we naar toe?

De Muzehof zorgt samen met de samenwerkende zelfstandig professionals voor een breed kunsteducatief aanbod van hoge kwaliteit. Om de kwaliteit te bewaken maakt de Muzehof afspraken met haar samenwerkingspartners via convenanten en samenwerkingscontracten. Daarnaast evalueert de Muzehof regelmatig haar producten en diensten met haar klanten.

Alleen daar waar de markt geen aanbod genereert, of waar het maatschappelijk van belang is om de drempel te verlagen, zal de Muzehof (tijdelijk) de uitvoering op zich nemen. De regisserende poot daarentegen zal flink worden uitgebouwd. Het moet voor de netwerkpartners aantrekkelijk zijn om zich te verbinden met de Muzehof. Ook zal de Muzehof een systeem inrichten om gezamenlijk met de netwerkpartners de kwaliteit van het aanbod te bewaken.

Hoe doen we dit?

- Vanaf januari 2015 gaat het Muzecollectief alle muzieklessen verzorgen.
- Met de docenten van de overige cursussen maken we afspraken die leiden tot een zo groot mogelijke zelfstandigheid.
- We verbinden de uitvoerders van deze activiteiten aan ons om zo de expertise binnen het netwerk te behouden.

- We stellen kwaliteitscriteria op voor de netwerkpartners en toetsen daar op.
- We bieden scholing en netwerken aan voor de netwerkpartners.
- We bieden organisatorische en facilitaire ondersteuning aan de netwerkpartners.



BESTUURSKRACHT

*Waarom blijven onze **medewerkers** en **stakeholders** aan ons verbonden?*

1. Inspirerend leiderschap

Waar staan we nu?

De Muzehof is nog steeds in verandering. Het middenmanagement is opgeheven en vervangen door zelfsturende teams van docenten die deels in loondienst, deels zelfstandig professional zijn. Sinds mei 2014 is Lisette Lagerweij directeur.

Waar gaan we naartoe?

Om in deze tijd overeind te kunnen blijven is een heldere visie nodig. Waar sta je als gesubsidieerde, maatschappelijke organisatie? Hoe richt je je organisatie in? Het management van de Muzehof heeft een duidelijke visie op het werken met zelfstandig professionals en richt hiervoor een effectieve organisatie in.

De nieuwe directeur wordt aangestuurd door een bestuur. De directeur stuurt een platte netwerkorganisatie aan waar ondernemerschap en eigen initiatief van medewerkers volop de kans krijgen. We blijven investeren in de bestuurskracht van het Muzecollectief en delegeren een aantal uitvoerende taken naar het bestuur van het collectief.

Hoe doen we dit?

- We passen het directiestatuut aan.
- We passen de Code Cultural Governance toe op bestuur.
- We maken beleid op het aansturen van vrijwilligers.
- We blijven de afspraken met bestuur van het Muzecollectief evalueren.

2. Relatie met verbonden partijen

Waar staan we nu?

De Muzehof werkt samen met verschillende partijen. Alleen met de scholen in Zutphen bestaat een convenant. Met de gemeente Zutphen en Lochem moeten nieuwe budgetafspraken worden gemaakt. Met het Muzecollectief is een convenant opgesteld dat jaarlijks wordt geëvalueerd.

Waar gaan we naartoe?

Heldere (product)afspraken met gemeenten en andere samenwerkingspartners zorgen voor een duurzame toekomst. Convenanten met het onderwijs borgen een verankering van de doelen. Ook met ons publiek verstevigen wij de relatie. Via onze nieuwe website kunnen relaties zich abonneren op een digitale nieuwsbrief.

Hoe doen we dit?

- Met de gemeenten Zutphen en Lochem sluiten we een meerjarige budgetovereenkomst op basis van heldere productafspraken.
- Met de scholen in Lochem sluiten we een meerjarig convenant voor een kunstmenu.
- Met alle netwerkdocenten wordt een overeenkomst van opdracht afgesloten.
- Het convenant met het Muzecollectief wordt jaarlijks geëvalueerd.
- Met alle samenwerkingspartners sluiten wij een huurovereenkomst.
- Met het bestuur van het TOP-fonds maken we afspraken over de financiering van de talentklas.
- Met de culturele partners maken we afspraken over de inrichting van het Cultuurloket.

ORGANISATIEKRACHT

Wat maakt de Muzehof een sterke en flexibele organisatie?

1. Ruimte voor zelfstandig ondernemers

Waar staan we nu?

De Muzehof maakt de ombuiging van een hiërarchisch werkende organisatie naar een project- en netwerkorganisatie met een kleinere overhead. Om met minder mensen efficiënt te kunnen werken en ondernemers de ruimte te geven moet nog een aantal stappen worden gezet. De inzet van vrijwilligers is nog incidenteel en vraagt om meer aansturing/begeleiding. De administratie moet worden ingericht op het ondersteunen van de nieuwe organisatie.

Waar gaan we naartoe?

Er komt een compacte, flexibele backoffice die incidenteel gebruikmaakt van externe professionals. Dit betekent herinrichting van de werkprocessen en ondersteunende

programmatuur. Waar mogelijk delegeren we taken naar zelfsturende teams/netwerkdocenten. Waar we de kennis zelf niet in huis hebben, maken we gebruik van externe professionals.

Hoe doen we dit?

- We verkleinen het management.
- We delegeren een aantal coördinerende taken naar het netwerk.
- De administratie zal worden gereorganiseerd zodat deze optimaal en efficiënt kan werken in de nieuwe realiteit van de Muzehof.
- We trekken ad hoc externe freelance capaciteit aan op het gebied van P&O, PR/marketing, financieel advies.

2. Gezamenlijke communicatie

Waar staan we nu?

De website van de Muzehof was verouderd en niet meer geschikt voor de nieuwe manier van werken. In 2014 is onze nieuwe website gelanceerd. Er was tot voor kort geen structureel beleid op het gebied van PR.

Waar gaan we naartoe?

De Muzehof is ook een digitale ontmoetingsplek. Daarom heeft de Muzehof een nieuwe website om haar eigen producten en die van de samenwerkende professionals onder de aandacht te brengen. Daarnaast gebruikt de Muzehof de nieuwe media om het publiek actief te betrekken bij de activiteiten.

Een netwerkorganisatie valt of staat met (interne) communicatie en PR. De kracht van de Muzehof ligt in het creëren van verbindingen en het gezamenlijk uitdragen van het belang van kunst

en cultuur. Het totaal van alle activiteiten is zichtbaar en herkenbaar voor zowel klanten als subsidiegevers.

Hoe doen we dit?

- We betrekken medewerkers en netwerkpartners bij het beleid.
- We onderhouden een website waar de waarden en activiteiten van de Muzehof en haar netwerkpartners zichtbaar zijn.
- We bieden de netwerkpartners een mogelijkheid om via onze website hun klanten te bereiken.
- We onderhouden een database zodat het netwerk zich voortdurend met elkaar in verbinding kan stellen. Ook de nieuwe media benutten we hiervoor.
- We zorgen dat de communicatiemiddelen in overeenstemming zijn met de gewenste uitstraling van de Muzehof.

FINANCIËLE KRACHT

Hoe blijven we financieel gezond?

1. Kosten versus opbrengsten

Waar staan we nu?

De begroting van de Muzehof staat onder druk door de opgelegde bezuinigingen. Klanten, zowel scholen als publiek, hebben door de crisis minder te besteden. Fondsen en sponsors trekken zich terug. Per 1 januari 2012 heeft de Muzehof een aantal keuzes gemaakt ten aanzien van het gesubsidieerde productaanbod. Hieruit is het Muzecollectief ontstaan. De kosten van het gesubsidieerde aanbod liggen echter nog steeds te hoog voor een duurzaam gezonde onderneming.

Waar gaan we naartoe?

De Muzehof zal in de toekomst alleen nog diensten en producten aanbieden waarvan de financiering gegarandeerd is door subsidie of publieksinkomsten en waarvan de kwaliteit hoog is. Wanneer er aan bepaalde producten subsidie wordt toegekend, is het helder onder welke voorwaarden

dit gebeurt. De overhead wordt verder verkleind en specialistische ondersteuning wordt extern ingehuurd. Waar dat kan zetten we vrijwilligers in. We gaan actief op zoek naar manieren om onze faciliteiten en expertise te vermarkten.

Hoe doen we dit?

- We brengen de kosten voor de muzieklessen verder terug door met alle muziekdocenten een ontslagregeling af te spreken.
- We brengen de kosten voor de afdeling dans en theater verder terug door nog meer kostendekkend te werken. We bekijken of deze afdelingen ook zelfstandig kunnen worden.
- We brengen de kosten voor de backoffice terug door waar mogelijk vrijwilligers in te zetten.
- We maken beleid op de verhuur van ruimtes.
- We richten een afdeling Cultuur & Bedrijf op waarmee we onze expertise en producten te gelde maken binnen het bedrijfsleven.

2. Beheersingsstelsel

Waar staan we nu?

De interne beheersing en tussentijdse informatievoorziening zijn op dit moment niet optimaal. Er is onvoldoende stuurinformatie voor projectleiders, bestuur en directie. Een goed inzicht in de financiële stromen ontbreekt. Het kostenbewustzijn kan verhoogd worden.

Waar gaan we naartoe?

Een goed ingerichte administratieve organisatie met een inzichtelijk managementinformatiesysteem moet zorgen voor een adequaat inzicht in de belangrijkste sturingsinformatie. Dit vraagt in de eerste fase om het vaststellen van de belangrijkste kengetallen en kritische succesfactoren. Bestuur en directie kunnen sturen op adequate rapportages en bijsturen indien nodig. Projectleiders en/of budgetverantwoordelijken kunnen zelfstandig hun begrotingen bewaken.

Hoe doen we dit?

- We richten een beheersingsstelsel in gebaseerd op de Cultural Scorecard.
- We gaan de opbrengsten en kosten toerekenen naar producten en evenementen.
- We voeren budgetverantwoordelijkheid in voor de managers/projectleiders.
- We zetten de begroting in als beheersingsinstrument met het credo 'comply or explain' (naleven of uitleggen).
- We richten een heldere planning- & controlcyclus in.
- We zorgen voor voldoende eigen vermogen om cultureel te kunnen ondernemen.
- We investeren in de kennis van medewerkers omtrent financieel inzicht.
- Projectleiders worden zelf verantwoordelijk voor hun deel van de exploitatie.

INNOVATIEKRACHT

Hoe zorgen we voor blijvende innovatie?

1. Blijven inspireren

Waar staan we nu?

Het afgelopen jaar heeft de Muzehof een stevige slag gemaakt waar het gaat om innovatie bij haar medewerkers. Binnen het Muzecollectief komt de samenwerking goed op gang waardoor nieuwe initiatieven ontstaan en de kwaliteit van het aanbod stijgt. Binnen de afdeling Cultuur & School is er veel creativiteit en vernieuwing. Er is nog veel te winnen aan contact en synergie tussen diverse afdelingen binnen en buiten Muzehof.

Waar gaan we naartoe?

Als netwerkorganisatie ziet de Muzehof het als haar taak innovatie en creativiteit binnen het netwerk toegankelijk te maken en blijvend te stimuleren. We selecteren onze vaste medewerkers op innovatief vermogen en ondernemerschap en trainen hun daar in. Wij

maken het mogelijk voor de netwerkpartners en de Muzehof om elkaar op te zoeken. Vanuit deze synergie ontstaan nieuwe projecten en producten en worden nieuwe klanten in beeld gebracht.

Hoe doen we dit?

- We organiseren bijeenkomsten voor de netwerkpartners en docenten met inspirerende sprekers en ruimte voor ontmoeting.
- We faciliteren de vaste medewerkers in het bezoeken van congressen en scholingsdagen.
- We nemen innovatief vermogen en ondernemerschap op in onze selectiecriteria en kwaliteitscriteria.

2. Ondernemerschap vergroten

Waar staan we nu?

Een groot aantal medewerkers heeft de stap gezet naar het ondernemerschap. Lang niet alle medewerkers zijn echter even ondernemend.

Waar gaan we naartoe?

De toekomst van de Muzehof valt of staat met het ondernemende gedrag van haar medewerkers en netwerkpartners. Ondernemende partners dragen nieuwe klanten aan en brengen creatieve ideeën in. De Muzehof zal zich inzetten om nieuwe creatieve ondernemers aan zich te binden die inspiratie kunnen zijn voor het bestaande netwerk. Muzehof stelt zich als organisatie innovatief en proactief op.

Hoe doen we dit?

- We faciliteren onze netwerkpartners op het gebied van scholing en opleiding, alsmede het maken van een website.
- We selecteren op ondernemerschap.

- We richten onze organisatie zo in dat we faciliteren in plaats van organiseren. Dit dwingt medewerkers en netwerkpartners om zich op te stellen als ondernemer.
- Muzehof laat initiatief over aan anderen waar het kan en neemt zelf initiatief waar nodig (zowel m.b.t. aanbod, als financieel).



Het bestuur van de Muzehof heeft in oktober 2013 toenmalig directeur Otto Berg opdracht gegeven tot het schrijven van een ondernemingsplan. Dankzij input van diverse personen, waaronder de toenmalige manager en huidig directeur Lisette Lagerweij, een klankbordgroep van medewerkers en docenten, met daarnaast de focus op de ontwikkelingen verder in Nederland, is dit document tot stand gekomen.

Onze dank gaat verder uit naar Madelon Mouw, Sabine Verbeek en Jack van Essen voor de redactie en vormgeving.