

HANDBOEK

RAAD VAN TOEZICHT

Deventer, 16 juni 2020

Inhoudsopgave

1. Functie van het handboek
2. Stichting Vrijescholen Athena
3. Missie en visie Stichting Vrijescholen Athena
4. Toezichtkader
5. Vacature lid van de Raad
6. Rooster van aftreden
7. Herbenoeming lid van de Raad
8. Honorering leden
9. Jaaragenda
10. Zelfevaluatie
11. Vragenleidraad per aandachtsgebied
12. Bijlagen

1. Functie van het handboek Raad van Toezicht Athena

In dit Handboek beschrijft de Raad van Toezicht (verder te noemen: de Raad) hoe het intern toezicht binnen de Stichting Vrijescholen Athena is vormgegeven.

Kernonderdeel vormt het toezichtkader dat de Raad hanteert bij het uitoefenen van zijn rol. Daarnaast is onder het kopje Bijlagen een verzameling van documenten opgenomen die het referentiekader vormt van de Raad bij het intern toezicht.

Het Handboek wordt om de twee jaar bij de zelfevaluatie van de Raad geagendeerd vanuit de vraag of actualisering aan de orde is. Als dat het geval is, wordt het bijgestelde Handboek uiterlijk in de junivergadering vastgesteld. Bij de vaststelling en de actualisering van het Handboek wordt de Bestuurder van de stichting Athena Vrijescholen (verder te noemen: de Bestuurder) geraadpleegd.

2. Stichting Vrijescholen Athena

De vrijescholen van Almelo, Apeldoorn, Arnhem, Assen, Brummen, Deventer, Doetinchem, Emmen, Enschede, Groningen, Harderwijk, Leeuwarden, Meppel, Oldenzaal en Winterswijk vormden samen de Stichting Vrijescholen Athena (verder te noemen: de Stichting). Dit zijn veertien scholen voor primair onderwijs en één school voor (voortgezet) speciaal onderwijs. De Stichting in Noord- en Oost- en Midden-Nederland ontstond in januari 2005 door een fusie van acht basisscholen voor vrijeschoolonderwijs.

Net als de meeste vrijescholen groeit de Stichting stevig door. In 2019 bedraagt het leerlingenaantal 2578 leerlingen en is de groei 1,7%. Er werken circa 300 personeelsleden bij de Stichting. Het totale budget bedraagt circa 17 miljoen euro. De Raad is als volgt samengesteld:

Voorzitter : Wieb Broekhuijsen (bestuurlijke verhoudingen, governance en strategie)

Vicevoorzitter: Monique Visser (bedrijfseconomische en financiële zaken)
Leden : Merel van Erp (juridische zaken)
: Ans Gottenbos (personele zaken)
: Josien de Vries (onderwijskwaliteit, zorg en
vrijeschoolidentiteit)

3. Visie en missie van de Stichting Vrijescholen Athena

De visie en missie van de Stichting is vastgelegd in het Strategisch beleidsplan 2019-2023. De Stichting biedt basisonderwijs aan vanuit de antroposofische uitgangspunten van Rudolf Steiner en staat open voor iedereen die zich hiertoe aangetrokken voelt. De Stichting wil in de regio's midden-, oost- en noordoost Nederland het vrijeschoolonderwijs bevorderen, steunen, in standhouden en ontwikkelen.

De Stichting beoogt bloeiend vrijeschoolonderwijs in gezonde scholen, waarin de kiem van het eigen levensdoel van het kind tot wasdom kan komen. Waarin de jonge mens met zelfvertrouwen, zelfbewustzijn, inspiratie en plezier in leren is toegerust voor goede en zekere stappen in het leven.

Kernwaarden zijn:

- samenhang
- meesterschap
- aandachtigheid
- creëren
- vitaliteit
- moed

De Stichting wil haar visie verwezenlijken door:

- Samen te werken met de overheid en andere onderwijsinstellingen, organisaties en (rechts)personen die eenzelfde dan wel aanverwante doelen nastreven;

- Het leveren van bijdragen aan de ontwikkeling van vrijeschoolpedagogiek en didactiek en het ondersteunen en stimuleren van onderzoek;
- Het bevorderen en faciliteren van antroposofische opvoedkunst voor kinderen van 0 - 14 jaar.

4. Toezichtkader van de Raad

Functie toezichtkader

Dit toezichtkader is primair bedoeld voor de Raad, maar biedt ook transparantie over de kijkrichting en het functioneren van de Raad aan de Bestuurder en andere belanghebbenden zoals de GMR en het directeuren overleg DO.

Het toezichtkader heeft de volgende functies:

- het faciliteert een betrouwbare beoordeling van het beleid van de Bestuurder;
- het bevordert dat de Raad met één mond spreekt;
- het bevordert de teamgeest binnen de Raad;
- het biedt continuïteit bij personele wisseling;
- het zorgt ervoor dat de Raad een veelzijdige blik heeft en houdt;
- het biedt een kader voor de zelfevaluatie van de Raad.

Rol en taken Raad

Volgens de code Goed bestuur in het primair onderwijs (augustus 2017) vormen de Bestuurder en de Raad beiden het bevoegd gezag van een organisatie voor het primair onderwijs.

Raad en Bestuurder zijn er gezamenlijk als bevoegd gezag voor verantwoordelijk, dat ieder kind het maximale uit zijn of haar mogelijkheden kan halen, doordat het kind het best mogelijke onderwijs krijgt (art. 7 code Goed bestuur). Raad en Bestuurder dragen er bovendien beiden zorg voor dat de organisatie wordt ingericht op basis van efficiency en effectiviteit ten aanzien van het realiseren van de opdracht (art. 8.1 code Goed bestuur).

Er is wel een essentieel verschil in de taakverdeling. Het besturen is een directe, full time activiteit en vraagt om een 'hands-on-stijl'. De rol van de Raad vraagt om gepaste distantie en een 'handen op de rug' stijl. Deelname in de Raad moet worden gezien als een nevenfunctie.

Taken van de Raad en taakopvatting

De taken van de Raad zijn:

- het houden van toezicht
- het uitoefenen van de statutaire bevoegdheden (o.a. goedkeurings-bevoegdheid)
- de advies- en klankbordfunctie voor de Bestuurder
- werkgever van de Bestuurder.

De Raad onderscheidt de volgende aspecten waarop hij het beleid en de besluiten van de Bestuurder toetst:

- strategievorming: missie, visie en strategie;
- bedrijfsvoering: realisatie doelstellingen, werkgeversrol, continuïteit organisatie;
- onderwijskwaliteit: systeem van kwaliteitszorg, onderwijsresultaten, professionele cultuur, zorg, identiteit;
- relaties met belanghebbenden: leerlingen, ouders, personeel, medezeggenschap, gemeente, rijksoverheid, maatschappelijke omgeving;
- transparantie: informatievoorziening aan de Raad en belanghebbenden.

Trefwoorden waarmee de Raad de invulling van het toezicht wil benoemen zijn: betrokkenheid én afstand, gelijkwaardigheid, vertrouwen, actief interveniëren als nodig, reflectie op de waan van de dag.

Belangrijk is dat Bestuurder en Raad over en weer de rol die ieder voor zich moet spelen (h)erkent en respecteert. Essentieel is een wederzijdse basishouding die gericht is op constructief samenwerken, waarbij de Raad de autonome positie van de Bestuurder respecteert en de Bestuurder het toezicht serieus neemt. Vanuit dit principe kan en moet er sprake zijn van een gelijkwaardige relatie. Besef van beider

rollen is ook aan de orde bij het nieuwe Inspectiekader. De Raad zal expliciet bevraagd worden door de Inspectie over het toezicht op het kwaliteitszorgsysteem bij het 4-jaarlijks kwaliteitsonderzoek.

De Raad heeft een positief kritische houding ten opzichte van de Bestuurder, waarbij de grondhouding er een is van vertrouwen. Een vertrouwen dat niet blind is, maar gebaseerd op transparantie van de kant van de Bestuurder en een adequate informatievoorziening naar de Raad.

De Raad zal zich daarnaast ook zelfstandig informeren over het reilen en zeilen van de organisatie, bijvoorbeeld in het halfjaarlijks gesprek met directeuren en GMR, het jaarlijks gesprek met de accountant en periodieke gesprekken met andere bij de organisatie betrokkenen (360 graden feedback).

De Raad verantwoordt zich jaarlijks in zijn jaarverslag, dat is opgenomen in het jaarverslag van de Stichting.

Commitment

De Raad draagt er zorg voor dat hij een interessante en relevante gesprekspartner is voor de Bestuurder. De Raad verbindt zich aan minimaal 6 vergaderingen per jaar (waarvan 1 voor zelfevaluatie, zie bijlage 1) en zoveel vaker als naar eigen oordeel nodig of door de Bestuurder gewenst.

5. Vacature lid van de Raad

Nieuwe leden van de Raad worden geworven via een openbare procedure en op basis van vooraf vastgestelde profielen. Als de Raad besluit het profiel van het betreffende lid aan te passen, is instemming van de GMR vereist.

Selectieprocedure

In afwijking van de Wet Versterking Bestuurskracht (2017, art. 2) is de GMR bij iedere vacaturevervulling betrokken. De Raad doet een voorselectie van de

ingekomen brieven en kiest de kandidaten die worden uitgenodigd voor de selectie procedure. Bij de selectie van nieuwe leden wordt rekening gehouden met diversiteit.

De selectiecommissie bestaat uit vier leden, waarvan twee RvT-leden en twee GMR-leden, eventueel aangevuld met de bestuurder in de rol van adviseur van de selectie commissie. De GMR-leden maken deel uit van de selectie commissie in de eerste ronde van gesprekken. De GMR-leden beperken zich tot het oordeel 'wel/niet benoembaar'. Kandidaten die door de selectiecommissie (Raad en GMR afvaardiging) als niet benoembaar zijn aangemerkt vallen af voor het vervolg van de procedure.

Benoemingsprocedure

De Raad behoudt het eindoordeel over de benoeming en last zo nodig een tweede ronde in met een of meer van de benoembaar geachte kandidaten om een beslissing te kunnen nemen.

6. Rooster van aftreden

Naam	Datum benoeming	Ingang tweede termijn	Ingang derde termijn	Datum aftreden
Josien de Vries	1/10/2010	1/1/2013	1/1/2016	1/1/2021
Ans Gottenbos	1/3/2013	1/3/2016	1/3/2019	1/3/2022
Wieb Broekhuijsen	1/7/2014	1/7/2017	1/7/2020	1/7/2023
Monique Visser	1/1/2018	1/1/2021	1/1/2023	1/1/2026
Merel van Erp	1/3/2020	1/3/2023	1/3/2026	1/3/2029

De leden van de Raad hebben een zittingstermijn van drie maal drie – dat is maximaal negen jaar. Dat wijkt af van het advies van de PO-raad, waarin een maximale zittingstermijn van acht jaar wordt gehanteerd. Omdat de zittingstermijn in onze statuten is vastgelegd, hanteren wij het bovenstaande rooster van aftreden, waardoor bovendien wordt voorkomen dat er een te groot aantal leden van de Raad tegelijkertijd vertrekt.

7. Herbenoeming lid van de Raad

Een lid kan twee keer worden herbenoemd bij goed functioneren. Bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad wordt stilgestaan bij het functioneren van de Raad en het functioneren van de afzonderlijke leden. Daarbij kan ook de portefeuilleverdeling aan de orde zijn.

Bij een herbenoeming maakt het betreffende raadslid een korte zelfevaluatie: wat ging goed, wat kan beter, past de portefeuille (ook gezien het gewenste profiel van de Raad) in de volgende periode, welke scholingsambities zijn er. De voorzitter heeft met het betreffende raadslid een gesprek op basis van de zelfevaluatie. Zo nodig raadpleegt de voorzitter enkele raadsleden en/of bestuurder. Indien tot continuering wordt besloten, wordt dit voorstel door de voorzitter in de eerstvolgende raadsvergadering ter accordering ingebracht.

8. Honorering leden van de Raad

De leden van de Raad krijgen een financiële vergoeding voor hun werk. De wetgever heeft de begrenzing bepaald door die op 10 respectievelijk 15% van het bestuurlijk maximum van de betreffende klasse indeling in de CAO Bestuurders PO te stellen. De bovengrenzen liggen daarmee vast en zijn onderbouwd. Anno 2019 vindt de Vereniging voor toezichthouders in onderwijsinstellingen en kinderopvang (VTOI-NVTK) het maatschappelijk niet te legitimeren om de wettelijke maxima uit de Wet Normering Topinkomens (WNT) als automatisch uitgangspunt te nemen.

Bij het bepalen van de hoogte van de honorering zal de Raad ook meewegen wat de gemiddelde tijdsbesteding van de Raad is ten opzichte van wat de VTOI-NVTK als gemiddelde hanteert. De maxima voor honorering 2019 behorende bij klasse D van de CAO Bestuurders PO zijn als volgt: loon Bestuurder: € 152.000, honorarium voorzitter Raad € 22.800 en leden Raad € 15.200.

Op basis van het aantal vergaderingen, bijeenkomsten met de GMR, commissie-overleg, scholingsdagen, werkbezoeken, e.d. is het huidige gemiddeld tijdsbeslag voor een lid van de Raad circa 80 uur per jaar, voor de voorzitter geldt een hogere tijdsbesteding (voorbereiden vergaderingen, sparringpartner voor de Bestuurder). Op basis van die gemiddelde urenbesteding is de honorering van een lid en de voorzitter berekend:

Voorzitter	€ 11.400
Lid	€ 7.600

9. Jaaragenda Raad

In de jaaragenda worden de volgende punten vast geagendeerd:

1. De februarivergadering:

- a. Een eerste indruk van, dan wel de voorlopige cijfers over het voorgaande kalenderjaar;
- b. Q-4 van het voorgaande kalenderjaar;
- c. De evaluatie van het jaarwerkplan van het voorgaande jaar;
- d. De voorbereiding op de ontmoeting DO/Raad;
- e. Het jaarverslag van de Raad op basis van de zelfevaluatie;
- f. De jaaragenda van de Raad voor het komend kalenderjaar.

2. De aprilvergadering:

- a. Concept jaarverslag van de Stichting van het voorgaande kalenderjaar;
- b. Q-1 van het lopende kalenderjaar;
- c. Vaststellen strategisch beleidsthema voor de juni-vergadering;
- d. Voorbereiding van het jaaroverleg met de GMR (in juni).

3. De junivergadering:

- a. Een gesprek met de accountant over de concept jaarrekening en de concept management letter;
- b. Tweejaarlijkse vaststelling Handboek Raad (wijzigingen naar aanleiding van de zelfevaluatie);

- c. Voorstel voor scholing Raad;
 - d. De ontmoeting met de GMR en daarbij het gesprek over een lange termijn beleidsthema.
4. De septembervergadering:
- a. Ontmoeting bedrijfsbureau
 - Ontwikkeling rapportages (dashboard);
 - Het meerjarig financieel beleid (als onderdeel van de jaarrekening en de prognoses van leerlingenaantallen);
 - Onderwijskwaliteit en beleid;
 - Meerjarig HRM-beleid;
 - Ontwikkeling risicoanalyse.
 - b. Terugkoppeling jaarlijkse bijeenkomst Vereniging van Vrije Scholen;
 - c. Voorstel voor ontmoeting met een aantal locatiedirecteuren in november;
 - d. Planning werving nieuwe leden Raad (indien aan de orde).
5. De novembervergadering:
- a. Q-3 van het lopend jaar;
 - b. Ontmoeting met een aantal locatiedirecteuren;
 - c. Het jaarwerkplan van het komende kalenderjaar;
 - d. De begroting van het komende kalenderjaar;
 - e. Voorbereiden zelfevaluatie Raad;
6. De zelfevaluatie van de Raad

10. Zelfevaluatie Raad

De Raad evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren in een aparte sessie. Deze sessie wordt door enkele leden voorbereid. Aan de orde is de vraag of de Raad zijn taken naar behoren heeft vervuld, wat er anders had gekund, welke vragen de Stichting te wachten staan in de (nabije) toekomst en welke accenten de Raad kiest bij het

toezicht in het komend jaar. De uitkomsten van de evaluatie bespreekt de Raad met de Bestuurder. Naar aanleiding van de zelfevaluatie stelt de Raad haar werkplan voor het komende jaar op.

Periodiek vindt de evaluatie plaats onder externe begeleiding. Dat levert een externe 'ijking' op van de 'boardroom dynamics' binnen de Raad en biedt de voorzitter de gelegenheid om deel te nemen als ware hij/zij een gewoon lid.

11. Vragenleidraad

De Raad heeft de uitgangspunten waarop het beleid en de besluiten van de Bestuurder worden getoetst geoperationaliseerd in een aantal vragen, gerangschikt naar aandachtsgebied. Deze vragen functioneren als praktische leidraad voor de Raad.

Hoewel de Raad functioneert op basis van het beginsel van integrale verantwoordelijkheid voor de in het Toezichtkader benoemde bedrijfsaspecten, heeft zij voor haar eigen functioneren een vijftal aandachtsgebieden gepreciseerd en belegd bij de verschillende leden.

Deze aandachtsgebieden zijn:

- bestuurlijke verhoudingen, governance en strategie;
- bedrijfseconomische en financiële zaken;
- juridische zaken;
- personeel;
- onderwijskwaliteit, zorg en vrijeschoolidentiteit

Vragen

Onderstaande vragen zijn bedoeld als hulp om te focussen op het betreffende aandachtsgebied teneinde zoveel mogelijk waarnemingen te kunnen doen.

Achter iedere vraag die bevestigend kan worden beantwoord, volgt in principe de toets: waaruit blijkt dit?

Vanzelfsprekend leiden waarnemingen tot agendapunten voor de Raad en/of input in de doorlopende dialoog met de Bestuurder.

Bestuurlijke verhoudingen, governance en strategie

- Wordt consistent en duidelijk inhoud gegeven aan de visie en missie van de Stichting?
- Is er een helder en goed gefundeerd strategisch kader voor de komende jaren?
- Is de strategie aangepast aan actuele ontwikkelingen?
- Is het beleid en zijn de voorstellen van de bestuurder gericht op het realiseren van de ontwikkelde strategie?
- Wordt de missie, visie en strategie goed gecommuniceerd naar/met alle betrokkenen in en om de organisatie?
- Is er in de organisatie, m.n. bij de schooldirecteuren, voldoende draagvlak voor het strategisch beleid?
- Licht de bestuurder de Raad goed in over alle belangrijke zaken die spelen in en rond de scholen?
- Draagt het beleid bij aan het draagvlak voor de scholen binnen de lokale samenleving?
- Zijn er structurele en goede contacten met alle relevante partners rond de Stichting en de afzonderlijke scholen?
- Is de Raad voldoende uitgerust om (verwachte en onverwachte) ontwikkelingen binnen Athena te monitoren en (in het kader van het werkgeverschap van de Raad) bij te sturen?

Bedrijfseconomische en financiële zaken

- Worden de beschikbare financiële middelen zo ingezet, dat ze optimaal bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstelling van Athena?
- Draagt het beleid van Athena bij aan een gezonde financiële huishouding?
- Zijn de financiële gevolgen van beleidsvoornemens gedekt binnen de (meerjaren)begroting?
- Wordt er gewerkt volgens een cyclisch managementsysteem, bijvoorbeeld de PDCA cyclus? (Planning Doen Controleren Acteren)

- Voldoet de bedrijfsvoering aan professionele standaarden?
- Is het / de bestuurder in control?
- Zijn de risico's van het huidige beleid in kaart gebracht en geclassificeerd?
- Zijn de nodige maatregelen genomen om de risico's van het huidige beleid te minimaliseren?
- Wordt er binnen de vastgestelde begroting gewerkt?
- Wordt er periodiek gerapporteerd over de lopende uitgaven in relatie tot de vastgestelde begroting?
- Worden afwijkingen op de begroting onderbouwd gemeld aan de Raad?

Juridische zaken

- Zijn alle relevante officiële stukken zoals statuten en inschrijvingen van bestuurders bij de KvK, (huur)contracten, (samenwerkings)overeenkomsten en (medewerkers)dossiers up to date?
- Is helder geregeld wie hiervoor zorg draagt en hoe/wanneer e.e.a. gecheckt wordt?
- Zijn bij fusies en nieuwe samenwerkingsverbanden de juiste regels toegepast?
- Wordt in voldoende mate geanticipeerd op nieuwe regelgeving van de overheid, c.q. is bij de invoering van nieuwe beleidslijnen van de overheid rekening gehouden met gewijzigde en nieuwe regelgeving?
- Wordt zowel op stichting niveau als op schoolniveau gezorgd voor een transparante organisatiecultuur, waarin de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van leiding en medewerkers zijn beschreven?
- Is het beleid tot stand gekomen in dialoog met interne belanghebbenden, te weten: ouders + kinderen, leidinggevenden en personeel met hun formele vertegenwoordigers in de medezeggenschapsraad? (*voorheen opgenomen bij personeel*)

Personeel

1. Relatie met de Raad

- Onderhoudt de bestuurder een constructieve relatie met de Raad?

- Maakt de bestuurder effectief gebruik van de kennis en ervaring van de Raad en kan deze daardoor een duidelijke meerwaarde voor de bestuurder hebben?
- Is de bestuurder tevreden over de relatie met de Raad?
- Zorgt de bestuurder ervoor dat er in de relatie met de Raad sprake is van 'no surprise'?
- Passen de voorstellen van de bestuurder binnen de afspraken gemaakt in de jaaragenda tussen de Raad en de bestuurder?

2. Athena

- Wat is er merkbaar van 'konvooibewustzijn' onder directeuren en medewerkers?
- Is er Athena-breed een effectief team van leidinggevenden?
- Is er per school een effectief team, dat op zijn taak berekend is?
- Wordt vormgegeven aan de principes van goed werkgeverschap (stimuleren, inspireren, balans privé-werk)?
- Zijn de medewerkers voldoende toegerust en bevoegd om het beleid uit te voeren?
- Zijn medewerkers op de hoogte van hun eigen resultaten en kwaliteiten en leggen zijn daarover verantwoording af?
- Wordt vormgegeven aan de mogelijkheid van medewerkers om hun professionele ruimte, keuzevrijheid en verantwoordelijkheid te nemen en daarover verantwoording af te leggen?
- Wordt vormgegeven aan de kernbegrippen van leiderschap binnen de professionele cultuur: verbinden, inspireren, vertrouwen, verantwoordelijkheid en intercollegiale uitwisseling en toetsing?
- Draagt het beleid bij aan een open, professioneel leerklimaat dat deze interne dialoog bevordert?

Onderwijskwaliteit, zorg en (verankering van) vrije school-identiteit.

- Wordt inhoud gegeven aan de identiteit van het Vrijeschool onderwijs?
- Wordt inhoud gegeven aan de noodzaak om het Vrijeschoolleerplan voortdurend te blijven ontwikkelen?

- Hoe speelt digitalisering en gebruik van eigentijdse media een rol binnen Athena?
- Wordt ingespeeld op vragen naar specifieke onderwijsvoorzieningen in het 'werkgebied'?
- Wordt inhoud gegeven aan het onderwijskundig profiel van de school (inclusief 'passend onderwijs', na- en voorschoolse opvang en evt. BSO)?
- Worden de belangen van Athena en de regionale samenwerkingsverbanden evenwichtig afgewogen in het belang van de (zorg)kinderen?
- Wordt vormgegeven aan onderwijs voor excellent presterende kinderen?
- Wordt er (beleidsmatig) gewerkt aan een veilig schoolklimaat?
- Worden de doelstellingen van de scholen conform de afgesproken verwachting (minimaal basisarrangement) gerealiseerd?
- Wordt de output van de verschillende scholen gemonitord?
- Draagt het beleid bij aan de tevredenheid van ouders en kinderen?
- Is er een voor alle belanghebbenden heldere klachtenprocedure?

Vrije school-identiteit en marketing

Governance

- Is er beleid om, zowel regionaal als Athena breed, stakeholders pro-actief te benaderen?
- Hoe wordt draagvlak gezocht in de directe omgeving van de scholen?
- Is er een marketingbeleid en draagt dit bij aan vorming van draagvlak voor de scholen binnen de lokale / regionale samenleving?

Identiteit

- Wordt inhoud gegeven aan het profiel (corporate identity) van de scholen en van Athena als geheel?
- Hoe communiceren Athena en de afzonderlijke scholen hun uniciteit?

12. Bijlagen

De volgende bijlagen behoren bij dit Handboek:

1. Statuten Stichting Athena
2. Huishoudelijk Reglement Raad van Toezicht Athena
3. Profielen leden Raad van Toezicht Athena
4. Honorering leden Raad van Toezicht Athena
5. Werkplan Raad van Toezicht, 2020
6. Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, augustus 2017
7. Goede medezeggenschap, dat doe je zo!, mei 2017