



14 juli 2022

Visitatierapportage

Christelijke basisschool De Rank

Inhoudsopgave

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Algemeen.....	6
3. Bestuurlijke opgave	7
4. Bestuurlijke taak.....	8
5. Bestuurlijk vermogen	9
6. Sturing en governance.....	10
7. Aanbevelingen	10
Bijlage 1 Programma visitatiedag	12
Bijlage 2 Reactie bestuur op visitatierapport.....	13

1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen van de visitatiecommissie, die De Rank heeft bezocht voor een bestuurlijke visitatie. Deze visitatie maakte onderdeel uit van het bestuurlijk visitatiestelsel van de PO-Raad. Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen de komende jaren meedoen aan bestuurlijke visitatie. Bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering.

Het bestuurlijke visitatietraject is ontwikkelgericht. De focus ligt op het in beeld krijgen van ontwikkelpunten en van de mogelijkheden voor verdere professionalisering. Door het gesprek aan te gaan met collega-bestuurders en als onderwijsorganisatie te reflecteren op het bestuurlijk denken en handelen, versterken schoolbesturen de bestuurlijke kwaliteit en dragen zij bij aan verbetering van het onderwijs voor alle leerlingen.

Bestuursgegevens

- naam: Christelijke Basisschool de Rank
- nummer bevoegd gezag: 37428
- adres: Koekoekstraat 1
- postcode en plaats: 5702 PM Helmond

Visitatiecommissie

- voorzitter: Ada van der Velden-Westervelt
- lid 1: Henny Sikken
- lid 2: Dorien Sommers
- lid 3: Jack Slangen
- secretaris: Marjolein Engelen
- datum visitatie: 14 juli 2022

Visitatiekader

De PO-Raad heeft voor de visitaties een bestuurlijk visitatiekader ontwikkeld. Dit kader is opgenomen in de [Handleiding bestuurlijke visitatie](#), die de PO-Raad in 2019 heeft gepubliceerd. Het visitatiekader is de inhoudelijke leidraad van het bestuurlijke visitatietraject. Het bestaat uit vier thema's, die samen een zo compleet mogelijk beeld geven van het bestuurlijk handelen.

1. Bestuurlijke opgave – missie en strategie

De bestuurlijke opgave draait om de strategische keuzes die het schoolbestuur maakt om zijn maatschappelijke rol goed te kunnen invullen. De bestuurlijke opgave is vaak terug te vinden in een missiestatement of strategisch beleidsplan en is sterk afhankelijk van de omgeving waarin het bestuur opereert.

De visitatiecommissie bekijkt hoe het bestuur erin slaagt om zijn opgave scherp te formuleren en te vertalen in concrete acties die bijdragen aan de realisatie ervan.

2. *Bestuurlijke taak – organisatie, mensen en middelen*

De bestuurlijke taak gaat over de inrichting en besturing van de organisatie, zodat alle middelen effectief en efficiënt besteed worden. Het gaat dan om het waarborgen van de onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en het voeren van deugdelijk financieel beleid en beheer.

De visitatiecommissie bekijkt hoe het schoolbestuur strategische keuzes vertaalt naar concreet beleid. Daarnaast gaat de commissie op de visitatiedag in op de regierol van het bestuur en of de gestelde doelen behaald worden.

3. *Bestuurlijk vermogen – kennis en competenties*

Het bestuurlijk vermogen is de optelsom van de competenties die het bestuur nodig heeft om aan de slag te gaan met de missie en strategie van de organisatie (bestuurlijke opgave) en de organisatie goed aan te sturen (bestuurlijke taak). Het schoolbestuur werkt via een professionaliseringsagenda aan het versterken van het bestuurlijk vermogen.

De visitatiecommissie kijkt naar het inzicht in het eigen bestuurlijk vermogen en naar hoe het schoolbestuur werkt aan de verdere versterking hiervan.

4. *Sturing en governance – dialoog en verantwoording*

Het schoolbestuur gaat transparant en integer te werk. Bij sturing en governance gaat het om de vraag hoe het bestuur inhoud geeft aan deze principes. Belangrijke onderdelen hiervan zijn een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht, een constructieve dialoog tussen bestuur en medezeggenschap en een heldere verantwoording van beleidskeuzes en de besteding van middelen.

De visitatiecommissie bekijkt hoe de dialoog tussen schoolbestuur, intern toezicht en medezeggenschap in de praktijk functioneert. Ook vraagt de visitatiecommissie het schoolbestuur hoe verantwoording wordt afgelegd binnen en buiten de organisatie en hoe zij andere belanghebbenden hierbij betreft.

Werkwijze

Het bestuur heeft een zelfevaluatie-rapport uitgewerkt, waarin zij per thema de stand van zaken beschrijft aan de hand van de vragen uit het visitatiekader. De visitatiecommissie heeft op basis van haar eigen analyse van de zelfevaluatie en de vooraf ontvangen documenten per thema een aantal vragen of onderwerpen vastgesteld, die voor verheldering, aanvulling en/of verdere ontwikkeling in aanmerking komen. Dit visitatierapport behandelt daarom niet alle vragen uit het visitatiekader, maar zoomt in op een aantal door het bestuur en de visitatiecommissie relevant geachte onderwerpen.

Tijdens haar bezoek heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van de volgende geledingen:

- Bestuur(der)
- Adjunct-directeur en IB-er
- MR
- RvT

Nadat het conceptrapport is opgesteld door de secretaris, is dit door de leden van de visitatiecommissie gezien en desgewenst aangevuld. De conceptrapportage is vervolgens voorgelegd aan het gevisitieerde bestuur. Deze heeft het rapport bezien op feitelijke onjuistheden, waarna het rapport is vastgesteld door de visitatiecommissie. Het bestuur heeft een bestuurlijke reactie laten opnemen als bijlage van het visitatierapport. De secretaris van de visitatiecommissie heeft een digitale versie van het eindrapport als pdf aan het gevisitieerde bestuur aangeboden. Het visitatierapport is eigendom van het gevisitieerde schoolbestuur en is dus niet openbaar. Wel vraagt de PO-Raad een exemplaar op voor een analyse van trends en aandachtspunten op het gebied van goed bestuur. De PO-Raad behandelt de visitatierapporten strikt vertrouwelijk en garandeert dat analyses nooit terug te voeren zijn op individuele schoolbesturen.

Afhankelijk van de inhoud van dit rapport kan het bestuur ervoor kiezen de resultaten te bespreken met de toezichthouder, medezeggenschap, schoolleider(s), schoolteam(s) en andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

Opbouw rapport

In deze visitatierapportage beschrijft de visitatiecommissie haar bevindingen. Gestart wordt met de algemene indruk van de visitatiecommissie, daarna volgt een uitwerking van de vier thema's. Het visitatierapport sluit af met aanbevelingen, waarmee het schoolbestuur aan de slag kan.

2. Algemeen

CBO Helmond is de stichting waaronder één school ressorteert, christelijke basisschool De Rank met 365 leerlingen. De stichting kent een directeur-bestuurder (hierna: bestuurder) en een Raad van Toezicht die uit een voorzitter en 3 leden bestaat. De eindverantwoordelijkheid van de stichting/school ligt bij de bestuurder. Daarnaast is er een adjunct-directeur en is er per bouw (onder-, midden- en bovenbouw) een bouwcoördinator. Verder kent de school 2 interne begeleiders. De school ligt in Helmond Noord, heeft twee locaties (Koekoekstraat 1 is voor de groepen 1 t/m 5, Abdijlaan 4 is voor de groepen 6, 7 en 8) en kent een schoolweging van 36,24.

Op de visitatiedag is de commissie zeer gastvrij ontvangen. De commissie heeft eerst een rondleiding gehad door het gebouw. De bestuurder heeft laten zien wat er verbeterd is aan het gebouw, welke mogelijkheden aan faciliteiten er extra zijn (fysiotherapie, logopedie, een dansschool), en wat er nog gepland staat. Tijdens de rondleiding viel het op dat de bestuurder de medewerkers persoonlijk begroet en dat ook de kinderen hem aanspreken. In deze fase van ontwikkeling in de organisatie kiest de directeur-bestuurder om de nabijheid als directeur-bestuurder in te zetten. Alle gesprekken verliepen in een openhartige sfeer. De visitatiecommissie merkte in alle gesprekken dat er veel waardering is voor de bestuurder. De commissie ervaart hem als een rolmodel die de positieve flow en de sociale veiligheid in de organisatie weet over te brengen. Het is van belang dat deze werksfeer en pedagogisch klimaat vastgehouden wordt in de volgende fase waar de organisatie zich naar toe beweegt.

De organisatie is in ontwikkeling en heeft mooie resultaten geboekt. Hier mag iedereen binnen de organisatie trots op zijn. De visitatiecommissie is onder de indruk van de school en van de zorgvuldig opgestelde documenten die ze voor de visitatie heeft ontvangen. Het is duidelijk dat er hard gewerkt is de afgelopen jaren. Het is bijzonder knap om deze (onderwijskundige) resultaten te bereiken in een tijd met corona en met deze populatie kinderen op De Rank. Het bereiken van deze onderwijskundige resultaten is onlangs gevierd met het hele team. De visitatiecommissie vindt dit heel goed aangezien dit zal bijdragen aan de borging van wat is bereikt. Het herstelrapport van de inspectie is nu het eerst wat opvalt als je de website opent, maar dat mag inmiddels wel vervangen worden door de mooie onderwijsopbrengsten. Het is tijd om de school naar buiten toe te profileren in de brede zin van het woord.

De bestuurder heeft de visitatiecommissie gevraagd om een reflectie te geven op de wijze waarop de organisatie als eenpitter nu vormgegeven is. Ook vraagt hij welke managementstructuur passender zou zijn gezien de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap waarin leerkrachten in leerteams van en met elkaar leren om het onderwijs steeds beter te maken. De bestuurder wil tevens weten wat dat betekent voor de ontwikkeling van zijn rol. De vraag daarbij is of de bestuurlijke (strategische) rol van de bestuurder voldoende is vormgegeven.

3. Bestuurlijke opgave

Kenmerkend voor een eenpitter school is dat rollen en functies op het tactisch niveau ontbreken. Er is geen beleidsmedewerker HR, geen concerncontroller, geen informatiemanager, geen ICT-beleidsmedewerker en of kwaliteitszorgmedewerkers. Dit heeft als consequentie dat de bestuurder dagelijks pendelt tussen de drie niveaus van de schoolorganisatie (strategisch niveau, tactisch niveau, operationeel niveau). Dit bestuurlijk patroon herkent de visitatiecommissie bij De Rank. Dit levert bijvoorbeeld spanning op bij de rapportages aan de Raad van Toezicht.

De afgelopen jaren heeft de directeur-bestuurder zich vooral gericht op de inhoudelijke processen. Intern zijn medewerkers opgeleid. De tijd is rijp om nu een stapje terug te doen en de rol van bestuurder verder uit te werken zonder het primaire proces uit het oog te verliezen.

Ten aanzien van de missie en strategie adviseert de commissie om de thema's aan te laten sluiten bij de fase van ontwikkeling van de organisatie. De commissie stelt vast dat De Rank van een segmentaal model, waarbij er weinig overleg en geringe groepsvorming was onder de leerkrachten, naar collegiaal model is gegaan. De bestuurder wil overgaan naar een professionele leergemeenschap (PLG), maar hierbij wordt volgens de commissie een verdiepende stap van de lerende organisatie overgeslagen (Senge, 1990). Nog meer verdiepende accenten leggen op visievorming, collectieve professionaliteit, professionele cultuur versterkt het borgingsproces. Tegelijkertijd kan gewerkt worden aan het onderkennen van leerblokkades in de organisatie. Gebleken is uit de gesprekken dat de samenwerking van leerkrachten onderling heel positief ervaren wordt. Als voorbeeld wordt de introductie van EDI (Expliciete Directe Instructie) gegeven. Dit is duidelijk ingezet als collectieve professionaliteit en hiermee is er een lijn bepaald. De inzet van de expertise van een coördinator voor rekenen is hier een goed voorbeeld van. De volgende stap naar een PLG (door middel van het High Performing Schools-programma) wordt nu gezet, maar dit is voor de organisatie nog in de verkennende fase. Er zit momenteel nog veel in het hoofd van de bestuurder. Hij zal het denkproces en de daarbij behorende mentale denkmodellen samen met de leerkrachten en coördinatoren moeten ontwikkelen. Hij kan volgens de visitatiecommissie op hen vertrouwen, want het team zit in de juiste professionele ontwikkeling.

De visitatiecommissie is op zoek gegaan naar het Unique Selling Point van de school in de wijk. De leerlingen op De Rank zijn een afspiegeling van de wijk. Er zijn ouders die expliciet noemen dat ze gekozen hebben voor de christelijke waarden terwijl ze zelf geen christelijke achtergrond hebben en ze ook de keuze hebben om naar een openbare school in de buurt te gaan. De reden is niet zozeer vanwege de christelijke, maar meer door de (niet geëxpliceerde) levensbeschouwelijke achtergrond van de school. De Rank is daarmee een waardengedreven school. De visitatiecommissie adviseert om hier meer werk van te maken. Bijvoorbeeld met behulp van een deskundige die kan helpen bij het ontwikkelen van een geëxpliceerde identiteit. Ook de kenmerken van de vreedzame school kunnen helpen om de pedagogische identiteit te bepalen. Feesten, rituelen, (spiegel)verhalen en gemeenschappelijke beelden zijn hulpmiddelen om de levensbeschouwelijke identiteit (lees: waardengedreven onderwijs) explicieter te maken met veel gevoel voor inclusiviteit en ruimte voor verschillen. Probeer deze gemeenschappelijke taal en de daarbij behorende verhalen op papier te zetten zodat je gemeenschappelijk beelden kunt creëren. Dit versterkt het (levensbeschouwelijk) profiel van de school. Wat hierbij zou kunnen helpen is het model van "The golden circle" van Simon Sinek. Dit model beschrijft "Why, how, what", dat uitgaat van je overtuiging. Eerst moet je bepalen waarom je iets wilt en voorkom daarbij dat je niet te snel doorschiet naar de oplossing. Door eerst met elkaar stil te staan bij de beweegredenen, is het makkelijker om samen de vervolgstap te maken. Het schoolplan (lees strategisch beleid) biedt hiervoor een goede kans aangezien dit volgend jaar

moet worden vernieuwd. Nu is het moment om alvast met het managementteam na te gaan denken over welke thema's hierin opgenomen zouden moeten worden. Een thema is in ieder geval de wijkgerichte aanpak in een multifunctionele school. Dit kan ook los van de nieuwbouw worden gerealiseerd. Een ander thema is de levensbeschouwelijke identiteit.

Deskundigen in het land op het terrein van levensbeschouwelijke identiteit in een pluriform samenleving zijn: prof. dr. Cok Bakker, dr. Hartger Wassink, dr. Bas van den Berg en de organisatie Verus.

Om de school te profileren zijn ouders en de kinderen het belangrijkste. Zij zijn de beste ambassadeurs van de school. De ouderbetrokkenheid was altijd goed, maar dat is door corona verwaterd. Bij de organisatie van vieringen zaten altijd ouders in de commissies. De visitatiecommissie adviseert om deze contactmomenten (in samenhang) gezamenlijk betekenis te geven zodat je op deze manier de ouders weer in school krijgt. Je hebt hen nodig in de driehoeksrelatie van ouder, kind en leerkracht.

4. Bestuurlijk vermogen

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat er in de laatste jaren heel veel geleerd is van elkaar en dat dient vastgehouden en geborgd te worden. Geadviseerd wordt door de commissie om daarbij een relatie te leggen tussen wat mensen kunnen leren en wat ze kunnen toepassen in de klas. Feedback aan elkaar geven is hierbij van groot belang voor de vervolgstap (de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap).

Er is de laatste tijd ingezet op een middenmanagement (adjunct-directeur, bouwcoördinatoren en IB-ers) en dat juicht de commissie toe. Dit heeft de bestuurder nodig om meer in zijn rol te komen van bestuurder in plaats van directeur. Daarnaast adviseert de visitatiecommissie om de rol van de leerkracht te versterken door deze een heel arsenaal aan instrumenten te bieden om goed te kunnen functioneren. Hierbij kan gedacht worden aan de IB-er die er niet alleen voor de kinderen is, maar ook voor de verdere professionalisering van de leerkracht. Dit kan ook als thema dienen voor het nieuwe schoolplan te weten de vakinhoudelijke competenties.

De visitatiecommissie adviseert om eerst samen te bepalen wat je gezamenlijk wilt bereiken en waar je over 4 jaar wil zijn. Richt expertgroepen in op basis van je thema's (bijvoorbeeld wijkgerichte aanpak, vakinhoudelijke competenties en levensbeschouwelijke identiteit). Bepaal daarbij wat je nodig hebt in sturing en governance. Van belang is dat eerst samen bepaald wordt waarom je deze doelen kiest. Er staat een goede organisatiestructuur dus focus met name op de inhoud.

Wat ook goed is ingericht is dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken gedaan worden door bestuurder en adjunct-directeur en de POP- en doelstellinggesprek door bouwcoördinatoren, want zij moeten dat immers volgen. Er zijn dus geen extra structuren nodig. Er wordt een voorbeeld genoemd van het principe van connected leading (verbindend leiderschap) waarin de expert een belangrijke rol heeft. Dit is dus per onderwerp en netwerk verschillend.

5. Sturing en governance

De medezeggenschapsraad (MR) van De Rank bestaat uit 6 leden (3 ouders en 3 leerkrachten) en werkt op dit moment goed. De overleggen met de Raad van Toezicht (RvT) en MR gezamenlijk worden als zeer nuttig ervaren. De Raad van Toezicht maakt gebruik van een toezichtkader waarvan de visitatiecommissie zich afvraagt of dat toepasselijk is voor een organisatie als De Rank. Het lijkt meer passend voor een groter bestuur met meer scholen dan voor een eenpitter. De commissie raadt aan om aan begin van het jaar af te spreken wat RvT en bestuurder van elkaar nodig hebben. Van belang is om het bestuur goed mee te blijven nemen in de toezichthoudende discussies zodat de toezichthouder kan worden gebruikt als sparringpartner. Ook hier kan het waardengedreven toezichthouderschap als vertrekpunt worden genomen. De commissie adviseert de RvT om in de samenstelling van de RvT-groep aandacht te besteden aan het inbrengen van expertise uit netwerken (huisvesting, facilitair, marketeers, identiteit etc.) die de school sterker maken.

De commissie adviseert om de RvT en de MR te betrekken bij het invullen van een waardengedreven organisatie. Hierbij zou het kunnen helpen om samen met hen onder begeleiding een bijeenkomst te organiseren om hier invulling aan te geven. In het vorige hoofdstuk (bestuurlijke opgave) worden suggesties gedaan.

De visitatiecommissie adviseert de bestuurder om (samen met sleutelfiguren in de school) de verbreding te zoeken (externe oriëntatie). Bijvoorbeeld door naar buiten te gaan en te kijken bij een Integraal Kindcentrum (IKC) met dezelfde kindkenmerken ter inspiratie. Genoemd wordt De Wouter in America, waar in een bestaand gebouw een IKC is ingericht. Het landelijk expertisecentrum Kindcentra kan helpen om de goede keuzes te maken. Zoek ook aansluiting bij collega-bestuurders voor intervisie die werkzaam zijn als eenpitter. Benut vooral het managementteam en de sleutelfiguren in de school voor strategische vraagstukken. Denk daarbij ook aan de Gemeente Helmond.

6. Aanbevelingen

De bevindingen van de visitatiecommissie zijn bedoeld om reflectie op gang te brengen en een frisse blik van buiten te bieden, die bijdragen aan het verder versterken van de bestuurlijke kwaliteit van De Rank. Vanuit dit perspectief heeft de visitatiecommissie in voorgaande hoofdstukken aanbevelingen geformuleerd. We vatten deze hier samen. Hiermee geven we ook antwoord op de vragen die het bestuur aan de commissie heeft gesteld.

- Er is veel waardering voor de bestuurder. Het is van belang dat deze positieve flow vastgehouden wordt in de volgende fase waar de organisatie zich naar toe beweegt.
- Voor de missie en strategie adviseert de commissie om de thema's aan te laten sluiten bij de fase van ontwikkeling van de organisatie. Sla daarbij de stap van een lerende organisatie (als netwerkorganisatie) niet over en betrek leerkrachten en managementteam in deze vervolgstap.
- Kies voor een waardengedreven school vanuit een levensbeschouwelijke invalshoek. De visitatiecommissie adviseert om hier meer werk van te maken. Bijvoorbeeld met behulp van een deskundige die kan helpen bij het creëren van verhalen en beelden. En gebruik dit ook om invulling te geven aan het strategisch beleidsplan.
- Hernieuw de ouderbetrokkenheid onder andere door ze weer te betrekken bij de organisatie van vieringen en feesten.
- Blijf leren van elkaar en blijf ook feedback aan elkaar geven, want dat is van groot belang voor het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.
- Zet in op de rol van de leerkracht opdat deze een heel arsenaal aan instrumenten heeft om goed te kunnen functioneren. Hierbij kan gedacht worden aan de IB-er die er niet alleen voor de kinderen is, maar ook voor de verder professionalisering van de leerkracht.
- De visitatiecommissie adviseert om eerst samen te bepalen wat je gezamenlijk wilt bereiken en waar je over 4 jaar wil staan. Richt daarbij expertgroepen in op basis van je thema's.
- RvT en bestuurder zouden aan begin van het jaar samen kunnen afspreken wat ze van elkaar nodig hebben. Van belang is om het bestuur goed mee te blijven nemen in de toezichthoudende discussies. Omgekeerd kan de bestuurder de RvT ook gebruiken als sparringspartner.

Tot slot adviseert de visitatiecommissie om door te gaan op de ingeslagen weg. Blijf verdiepen met woorden en beelden ten behoeve van de positionering. Wees met recht trots op wat bereikt is. Versterk als bestuurder je rol en vertrouw er daarbij op dat deze organisatie een volgende stap aankan.

Bijlage 1 Programma visitatiedag

8.30 - 9.00	Aankomst visitatiecommissie
9.00 - 10.00	Voorbespreking visitatiecommissie, voorbereiding gesprekken
10.00 - 11.00	Gesprek met bestuur/bestuurder
11.00 - 12.00	Gesprek met (vertegenwoordiging) schoolleider(s)
12.00 - 13.00	Pauze
13.00 - 14.00	Gesprek met afvaardiging gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
14.00 - 15.00	Gesprek met (vertegenwoordiging) intern toezichtsorgaan
15.00 - 15.30	Intern overleg visitatiecommissie
15.30 - 16.00	Afsluitend gesprek met bestuur/bestuurder
16.00 - 17.00	Nabespreking visitatiecommissie
17.00 - 17.15	Mondelinge terugkoppeling van bevindingen door visitatiecommissie

Bijlage 2 Reactie bestuur op visitatierapport

Op 14 juli 2022 is onze school bezocht voor de bestuurlijke visitatie. Voorafgaand aan deze bestuurlijke visitatie heb ik deelgenomen aan een viertal netwerkbijeenkomsten, georganiseerd en begeleid door de PO-Raad. Tijdens deze bijeenkomsten is er gereflecteerd op de zelfevaluatie door bestuurders van verschillende schoolorganisaties in het PO. De eerste bijeenkomst was in februari 2022.

Intern heb ik het onderwerp zelfevaluatie een aantal keren aan de orde gehad in het managementteam. Met een lid van de RvT heb ik een uitgebreid overleg gehad waarbij diverse thema's van de zelfevaluatie besproken zijn.

Het traject om tot een zelfevaluatie te komen heb ik als erg leerzaam ervaren. Door telkens in gesprek te gaan met verschillende partijen is er veel gereflecteerd. Dit heeft tot scherper inzicht geleid in de eigen situatie en het was leerzaam en waardevol om ook voor andere bestuurders van toegevoegde waarde te kunnen zijn.

De visitatie-dag is prettig en professioneel verlopen. Ik heb erg veel waardering voor de commissie die naar aanleiding van de op die dag gevoerde gesprekken en bestudering van de vooraf toegestuurde stukken tot een goed onderbouwd rapport is gekomen.

In het rapport staan voor ons waardevolle adviezen die we in de komende jaarplannen mee zullen nemen. Het zal ons helpen in onze volgende ontwikkelstap.

Manny Liebrecht

Directeur-bestuurder

Cbs De Rank

