

Verbeterborden **bekeken**

GEBRUIK VAN HET VERBETERBORD, THEORIE EN PRAKTIJK

In veel zorgorganisaties die werken met lean methoden treffen we het verbeterbord aan. Verbeterborden inzetten is in de praktijk echter niet zo eenvoudig. De oorzaak hiervan is vaak onduidelijk. Vandaar dat de auteurs het gebruik van het verbeterbord hebben geanalyseerd vanuit de doelen van het verbeterbord. Dit gebeurt aan de hand van drie casussen.

Door: O.P. Roemeling, C.T.B. Ahaus en J. Slomp

Lean is een managementmethode gebaseerd op de filosofie van het continu verbeteren. Continue verbetering is het systematisch en voortdurend zoeken naar en implementeren van nieuwe manieren om werk uit te voeren (Anand, Ward, Tatikonda en Schilling, 2009). Het doel van deze verbeteringen is het vergroten van waarde voor de cliënt door het verwijderen van niet-waarde toevoegende activiteiten, procesvariëaties en slechte werkomstandigheden (Radnor, Holweg en Waring, 2012). Op afdelingsniveau worden vaak verbeterborden gebruikt ter ondersteuning van het continu verbeteren (zie figuur 1). In de praktijk blijkt dat het duurzame gebruik van verbeterborden niet eenvoudig is. De oorzaak hiervan is vaak onduidelijk. In dit artikel analyseren we het gebruik van het verbeterbord vanuit de doelen van het verbeterbord, waarbij een goede aansluiting bij de doelen een voorspeller is van de effectiviteit van het verbeterbord. De onderzoeksvragen die hierbij horen zijn: wat is een verbeterbord, welke doelen kunnen we bij het verbeterbord onderkennen, zijn deze doelen bekend en vinden we ze terug in de praktijk?

Lean en verbeterborden

Een organisatie die de lean filosofie omarmt, streeft naar een situatie waarin de gewenste klantwaarde zonder verspillingen wordt gerealiseerd. Dit streven gaat stap voor stap door

continue verbetering, waardoor verspilling aanwezig in het werkproces wordt verwijderd (zie bijvoorbeeld Graban, 2009) voor voorbeelden omtrent verspilling in ziekenhuizen). Om de gewenste situatie, ofwel future state (Rother, 2010), te bereiken worden onder meer verbeterborden gebruikt. In verschillende studies is de meerwaarde van verbeterborden reeds bewezen (bijvoorbeeld: Fillingham, 2007; Raab, Grzybicki, Condel, Stewart, Turcsany, Mahood en Bechich, 2007; of D'Angelo en Zarbo, 2007). Het verbeterbord is een centrale plek om verbetervoorstellen te delen met collega's. Het bord ondersteunt het visualiseren van problemen in het werk. Veel verbeterborden kennen een vergelijkbare opbouw, een A0-formaat whiteboard met daarop vaak de volgende categorieën: omschrijving van het probleem, voorstel ter verbetering, verantwoordelijken en datum voor terugkoppeling.

Doelen van het verbeterbord

Eerder stelden we de vraag welke doelen er zijn te onderkennen bij het verbeterbord. Om het gebruik van het verbeterbord te kunnen analyseren, gebruiken we de doelen die door Beldman (2012) in vakliteratuur en websites zijn geïdentificeerd als basis (zie kader). Deze doelen kunnen verdeeld worden in twee doeltypen, namelijk expliciete en impliciete doelen. Expliciete doelen zijn gericht op het verbeteren van de operationele performance, het zijn doelstellingen die duidelijk worden gecommuniceerd en bij de medewerkers bekend zijn. Impliciete doelen zijn gericht op het lerend vermogen en de motivatie van medewerkers om continu te verbeteren. De impliciete doelen worden vaak niet specifiek als doel genoemd bij het in gebruik nemen van een verbeterbord. In tabel 1 staan zeven expliciete en vijf impliciete doelen die horen bij het gebruik van een verbeterbord (zie figuur 1). Hoe beter het gebruik van het verbeterbord

bijdraagt aan zowel de expliciete als impliciete doelen die opgenomen zijn in tabel 1, hoe hoger de effectiviteit van het verbeterbord. Vanuit de goalsettingtheorie is namelijk bekend dat het stellen van duidelijke en expliciete doelen leidt tot een stijging in enthousiasme en doorzettingsvermogen bij de medewerkers (Morisano, Hirsh, Peterson, Pihl en Shore, 2010). Tevens helpen doelen om de motivatie van de medewerker te verhogen (Latham, 2007). Kortom, wanneer het verbeterbord beter aansluit bij de gestelde doelen, zullen eerder procesverbeteringen gerealiseerd worden.

Drie casussen

Onze analyse is gebaseerd op casussen van drie logistieke teams. Twee van deze teams zijn interne teams in het UMCG die zorgdragen voor de distributie van allerhande goederen, bijvoorbeeld bedlinnen. Het derde team behoort tot het logistiek centrum dat het ziekenhuis bevoorraadt; hier bestaan de taken voornamelijk uit orderpicken en gereedmaken voor expeditie. Het gebruiken van lean werkmethode en tools is geen verplichte werkwijze binnen het ziekenhuis. Het staat de teams vrij om zelf te experimenteren en richting te geven aan het gebruik van lean. We hebben inzicht in het gebruik van de verbeterborden bij de verschillende teams gekregen door de verschillende locaties te bezoeken en gesprekken te voeren met medewerkers. Daarnaast is veel geleerd door de projecten uitgevoerd bij de twee interne teams door de studenten Legtenberg (2011) en Beldman (2012). Zij hebben naast participerende observaties ook vragenlijsten gebruikt om de ervaring met de verbeterborden in kaart te brengen.

Analyse van de invulling van expliciete doelen

Voor de analyse bekijken we per casus in hoeverre we de gestelde doelen terugzien in het praktijkgebruik van de verbeterborden. In de eerste plaats kijken we naar de expliciete doelen om vervolgens de impliciete doelen te behandelen. Tabel 2 bevat een overzicht van de expliciete doelen en de manier waarop hierin de praktijk invulling aan wordt gegeven. Met de letters a, b en c is aangegeven in welke casus dit doel van het verbeterbord invulling heeft gekregen.

Het belang van verbeterborden voor de communicatie over problemen is in alle teams duidelijk aanwezig. Dit wordt weerspiegeld door de centrale plaats die het verbeterbord krijgt.

Bronnen door Beldman (2012) gebruikt

Websites, blogs, online documenten

Auteur onbekend (n.d.), Dagstart & Keek op de week. Beschikbaar op: <http://goo.gl/tLt8s> (verkorte URL).
 Auteur onbekend (n.d.), Improve yourself continuously. Beschikbaar op: http://www.v-und-s.de/sites/default/files/V%2BBS_Leano_KAIZEN_2_2_engl_RZ_DS.pdf.
 Auteur onbekend (2011), Visueel management en Lean in de zorg. Beschikbaar op: http://www.visualworkplace.nl/p/c/17_9_2_Gezondheidszorg.php.
 Ede, C. J. van (n.d.), Hulpmiddelen voor Lean productie. Beschikbaar op: http://www.procesverbeteren.nl/flex_hardware/Lean_hulpmiddelen.php.
 Gogineni, S.T. (2011), Design and implementation of a continuous improvement framework, focusing on material and information flow, for the manufacturing of organic photovoltaics. Beschikbaar op: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/69487>.
 Miller, J. (2008), 101 Kaizen templates: Production Control Board. Beschikbaar op: http://www.gembapantarei.com/2008/03/101_kaizen_templates_production_control_board_1.html.
 Rouppe van der Voort M. (2009, 29 november), Continu verbeteren met het verbeterbord. [Web log commentaar]. Beschikbaar op: <http://leandenkeninzorg.blogspot.com/2009/11/continu-verbeteren-met-het-verbeterbord.html>.

Vakliteratuur

Rother, M. (2010), *Toyota Kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. McGraw-Hill, New York.

Wetenschappelijke literatuur

Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H. en J. Thor (2010), Lean thinking in healthcare: a realist review of the literature, *Qual. Saf. Health Care*, 19, 376 - 382.

In de teams in het ziekenhuis hangt het verbeterbord in de privé-kantine waar de medewerkers pauzeren en overleggen. Tijdens deze gezamenlijke momenten is er gelegenheid om het verbeterbord te bekijken en problemen en oplossingen te delen. Ook in het logistieke centrum heeft het verbeterbord een centrale plaats, namelijk in de grote hal waar alle medewerkers



Figuur 1. Een verbeterbord

Expliciete doelen

Verbeteren van de communicatie tussen medewerkers

Delen van problemen en oplossingen in het werk

Afstemming van verbeteringen en organisatiedoelen

Visualiseren van het werk- en verbeterproces

Zichtbaar maken van problemen

Het laten reflecteren van medewerkers op het eigen werkproces

Het bespreekbaar maken van problemen binnen de eigen invloedssfeer van de medewerkers

Impliciete doelen

Het versterken van de samenwerking tussen medewerker en teamleider

Het plaatsen van de teamleider in een coachende rol

Het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie

Het integreren van verbeteren in het dagelijks werk van de medewerkers

Het vergroten van het lerend vermogen van het team

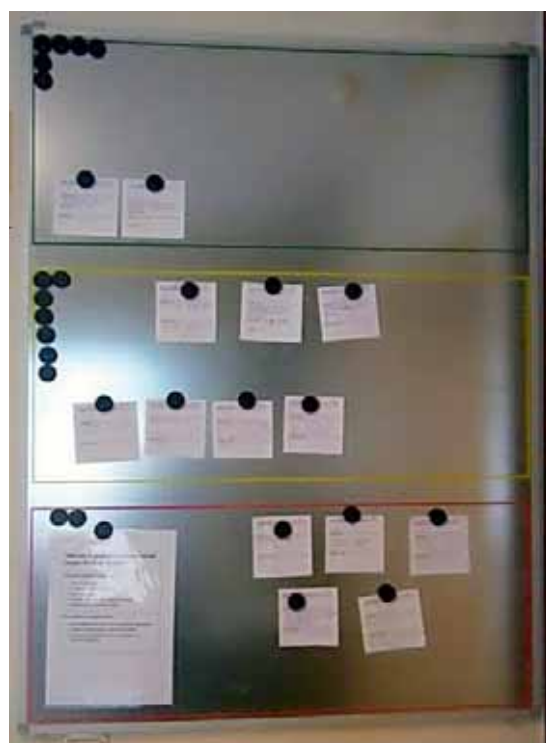
Tabel 1. Overzicht van expliciete en impliciete doelen

werken en regelmatig langslopen. Het actief delen van problemen en oplossingen gebeurt in alle teams tijdens het wekelijks verbeterbordoeverleg, hier worden de verbetermogelijkheden behandeld en worden problemen zichtbaar gemaakt. Ook worden tijdens het overleg nieuwe problemen gemeld en vindt terugkoppeling plaats over eerder besproken punten. Het logistiek centrum probeert verbeteringen meer in een specifieke richting te sturen. Men probeert de verbeteracties te stroomlijnen met een van de organisatiedoelen, namelijk kwaliteit van leveren (gemeten door het aantal verkeerde leveringen). Afwijkingen in kwaliteit (bijvoorbeeld onjuiste levering) worden verder onderzocht en bieden aanknopingspunten voor gerichte verbeteracties. Het visualiseren van werk- en verbeterproces gebeurt op verschillende manieren. We zien bij het interne team een gebruik van kleuren op het verbeterbord; groen wordt gebruikt voor afgeronde punten, geel voor punten in behandeling en rood voor nog te behandelen verbeterpunten (figuur 2). Het team logistiek centrum gebruikt onder andere symbolen, waaronder het 'smiley' gezichtje. Hiermee geeft men aan hoe er op een dag is gewerkt. Mogelijkheden zijn: neutraal, vrolijk of verdrietig. Vrolijk en verdrietig zijn redenen voor onderzoek: wat ging er goed (of juist niet) en hoe houdt men dit vast (of juist niet). Binnen zowel de interne teams als het logistieke centrum valt op dat het reflecteren op het eigen werkproces een moeilijke opdracht is. Het kritisch kijken naar het eigen werk vindt vooral plaats wanneer de teamleider een duidelijk coachende rol aanneemt. Dit betekent veel doorvragen en geen kant-en-klare oplossing

aandragen. Opvallend is dat relatief veel aangedragen problemen niet door de medewerkers zelf zijn op te lossen, met andere woorden, het wegnemen van de oorzaak ligt buiten de eigen invloedssfeer.

Analyse van de invulling van impliciete doelen

Vervolgens kijken we in hoeverre het gebruik van het verbeterbord het lerend vermogen van een organisatie en de motivatie van medewerkers om te werken aan continue verbetering vergroot. Wederom gebruiken we onze drie ca-

*Figuur 2. Een verbeterbord met rubrieken groen, geel en rood (Beldman, 2012)*

Doel	Praktijkinvulling
Verbeteren van de communicatie tussen medewerkers	Door het verbeterbord op een centrale plaats te hangen (abc) Door problemen bespreekbaar te maken (abc)
Delen van problemen en oplossingen in het werk	Door het houden van een verbeterbordoverleg (abc)
Afstemming van verbeteringen en organisatiedoelen	Door het sturen op afwijkingen in kwaliteit van geleverd werk (c)
Visualiseren van het werk- en verbeterproces	Door het gebruik van kleuren of symbolen (bc)
Zichtbaar maken van problemen	Door gemelde problemen en oplossingen inzichtelijk te maken op het bord voor alle medewerkers (abc)
Het laten reflecteren van medewerkers op het eigen werkproces	Door doorvragen van teamleider (abc)
Het bespreekbaar maken van problemen binnen de eigen invloedssfeer van de medewerkers	Door problemen alleen te behandelen wanneer deze door het team zijn op te lossen (abc)

a. intern team 1, b. intern team 2, c. extern team (logistiek centrum)

Tabel 2. Expliciete doelen en aanwezigheid in de praktijk

sussen als link naar de praktijk. In tabel 3 zijn de impliciete doelen met praktijkinvulling opgenomen.

De teamleiders van de verschillende teams geven aan dat de samenwerking tussen hen en de medewerkers is gegroeid doordat er ruimte is om samen problemen in het werk aan te pakken. Deze mening is niet gebaseerd op een meting. We zien in de praktijk dat gemelde problemen samen worden aangepakt, waarbij niet alleen de teamleider verantwoordelijkheid neemt maar ook de medewerker zelf. Het samenwerken aan verbetering vraagt om een andere rol van de teamleider. Teamleiders blijken hierbij aan te sluiten door minder kant-en-klare oplossingen te bieden en door meer vragen te stellen om medewerkers zelf op ideeën te brengen. Daarnaast stellen de teamleiders de benodigheden om problemen op te lossen ter beschikking. Zo heeft een intern team een foto-toestel in gebruik waarmee men probleemsituaties vastlegt om deze vervolgens duidelijk te kunnen communiceren met de betreffende afdeling.

Hoewel teamleiders de rol van coach proberen aan te nemen, lijkt het in de praktijk moeilijk te zijn om de oude rol van probleemoplosser los te laten. Af en toe zijn teamleiders geneigd om zelf gemelde problemen op te lossen zonder hierbij de medewerkers te betrekken. Maar ook al pakken medewerkers nog niet altijd zelf de problemen aan, het verbeterbord biedt wel een centrale plaats voor het melden van problemen in het werk. Door het werken aan verbetering en de terugkoppeling van voortgang, wordt de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie vergroot. Medewerkers geven aan zich gehoord te voelen en zeggen dat pro-

blemen serieus worden genomen (ook al is niet elk probleem aan te pakken).

Leren met verbeterborden

Op basis van de observaties kan er gesteld worden dat het lerend vermogen is vergroot, in alle teams zien we dat men probeert het werkproces te verbeteren. Iets waar men voor het gebruik van het verbeterbord weinig tot geen aandacht voor had, maar wat men nu gaat leren. Zo zien we bij het logistieke team bijvoorbeeld dat de medewerkers tijdens het verbeterbordoverleg elkaar proberen te helpen om tot een algemene (standaard) manier van uitpakken te komen. Hierdoor zou het werk vergemakkelijkt worden. Bij een van de interne teams kwam tijdens een overleg naar voren dat er geen standaardprocedures op papier staan. Er is besloten deze te maken om zo het inwerken van nieuw personeel en stagiaires te vergemakkelijken.

Wat is bekend?

Het gebruik van lean in de zorg kent vaak positieve uitkomsten en ook van 'goalsetting' is het bekend dat dit motiverend werkt. Daarbij worden veel van de positieve uitkomsten toegeschreven aan het gebruik van lean tools, zoals het verbeterbord.

Wat is nieuw?

In dit artikel kijken we naar het gebruik van verbeterborden en de doelen die daarbij horen. We maken onderscheid tussen impliciete en expliciete doelen en onderzoeken in hoeverre deze aanwezig zijn bij het gebruik in de praktijk.

Wat kun je ermee?

Dit artikel geeft een nieuwe kijk op het gebruik van het verbeterbord. De opgenomen ervaringen en achtergrondinformatie kunnen helpen bij het maken van keuzes wanneer er wordt overwogen het verbeterbord te implementeren als onderdeel van het werken aan continue verbetering.

Doel	Praktijkinvulling
Het versterken van de samenwerking tussen medewerker en teamleider	Door het samen oplossen van problemen in het werk (abc)
Het plaatsen van de teamleider in een coachende rol	Door geen kant-en-klare oplossingen te bieden maar te ondersteunen (abc)
Het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie	Door het verbeterbord heeft de medewerker een plek waar problemen kunnen worden gemeld en ziet hij ook het resultaat van een melding (abc)
Het vergroten van het lerend vermogen van het team	Door (uiteindelijk) medewerkers in staat te stellen snel en effectief problemen in het werk op te lossen (abc)
Het integreren van verbeteren in het dagelijks werk van de medewerkers	Momenteel is het verbeteren in geen van de teams onderdeel van de dagelijkse routine (abc)

a. intern team 1, b. intern team 2, c. extern team (logistiek centrum)

Tabel 3. Impliciete doelen en aanwezigheid in de praktijk

Op dit moment lijkt het verbeteren nog geen onderdeel te zijn van het dagelijks werk; hiermee bedoelen we dat niet alle medewerkers uit zichzelf bezig zijn met het zoeken naar verbeterpunten. Het verbeteren onderdeel maken van het dagelijks werk vergt tijd, in feite is verbeteren een routine die men moet aanleren. Tegelijkertijd zien we wel dat het verbeterbord het leren ondersteunt, doordat men stilstaat bij het verbeterbord en gericht over verbeteringen na moet denken. De verschillende teams werken nu ongeveer een jaar met het verbeterbord, waarbij voor alle teams geldt dat er perioden van weinig tot geen gebruik bij zaten. Vooral in drukke perioden wordt een verbeteroverleg wel eens overgeslagen.



Oskar Roemeling



Kees Ahaus



Jannes Slomp

Conclusie

In veel zorgorganisaties die werken met lean methoden treffen we het verbeterbord aan. Om onze eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden hebben we eerst gekeken wat een verbeterbord eigenlijk is. Vervolgens hebben we op basis van bestaande literatuur onze tweede vraag kunnen beantwoorden, namelijk welke doelen kunnen we onderkennen. Onze resterende onderzoeksvraag: 'Zijn de doelen van het werken met een verbeterbord bekend en vinden we ze terug in de praktijk?' hebben we geprobeerd te beantwoorden door te kijken naar het gebruik van het verbeterbord bij drie logistieke teams.

Wanneer we praktijk en theorie naast elkaar leggen, zien we dat doelen bij het verbeterbord vaak niet expliciet gecommuniceerd worden en dus vaak niet bekend zijn bij medewerkers. Wel zien we dat in de drie casussen aan veel van de gestelde doelen bij het verbeterbord invulling wordt gegeven. Slechts enkele doelen, zoals de afstemming van verbeteringen en organisatie-

doelen, zien we nog niet overal terug. Verbeteren onderdeel van het dagelijks werk maken vraagt ook nog de nodige aandacht. Het advies is hier het gebruik te blijven stimuleren door op vaste momenten een verbeteroverleg te blijven organiseren. Het overleg zou altijd plaats moeten vinden, ook bij drukke of bij weinig nieuwe verbeterpunten.

De wijze waarop men kan aansluiten bij de gestelde doelen van een verbeterbord verschilt. Momenteel worden zowel de achterliggende expliciete als impliciete doelen bij het verbeterbord niet direct aan de medewerkers gecommuniceerd. Het ligt in de lijn der verwachting dat het duidelijk overbrengen van de doelen, door bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst, het gebruik van het verbeterbord positief beïnvloedt. Waarmee het tevens makkelijker wordt om het gebruik van het verbeterbord een onderdeel te maken van het dagelijks werk.

Zoals eerder voor andere lean tools is aangetoond hebben de verbeterborden zeker hun meerwaarde. Daarnaast valt er op termijn te verwachten dat ook factoren zoals enthousiasme, motivatie en doorzettingsvermogen positief zullen worden beïnvloed door het werken met het verbeterbord. Hoewel we nog geen informatie hebben over langetermijneffecten, bleek tijdens een enquête in een van de teams dat het overgrote deel van de medewerkers overtuigd was van het nut van het verbeterbord. De enquête werd kort na de implementatie van het bord gehouden en toch meldt al meer dan helft van de medewerkers voordelen te ontdekken in het werk (Beldman, 2012). Uiteindelijk kunnen we concluderen dat de eerste ervaringen met het verbeterbord positief zijn en dat de teams nog lang niet zijn uitgeleerd met het verbeterbord.

Literatuur

Anand, G., Ward, P.T., Tatikonda, M.V. en D.A. Schilling (2009). Dynamic capabilities through Continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27 (6), 444-461.

Beldman, I. (2012). *De werking van een verbeterbord*. (Ongepubliceerd bachelor project.) Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

D'Angelo, R. en R.J. Zarbo (2007). The Henry Ford production system: Measures of process defects and waste in surgical pathology as a basis for quality improvement initiatives. *American Journal of Clinical Pathology*, 128, 423-429.

Fillingham, D. (2007). Can lean save lives? *Leadership in Health Services*, 20(4), 231-241.

Graban, M. (2009). *Lean Hospitals: improving quality, patient safety, and employee satisfaction*. Productivity Press, New York.

Latham, G.P. (2007). *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, California.

Legtenberg, S. (2011). *Lean performance management system. Creating a protocol to design a performance management system with the use of lean principles*. (Ongepubliceerde master-scriptie.) Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Morisano, D., Hirsch, J.B., Peterson, J.B., Pihl, R.O. en B.M. Shore (2010). Setting, elaborating, and reflecting on personal goals improves academic performance. *Journal of Applied*

Psychology, 95 (2), 255-264.

Raab, S.S., Grzybicki, D.M., Condel, J.L., Stewart, W.R., Turcsanyi, B.D., Mahood, L.K. en M.J. Becich (2007). Effect of lean method implementation in the histopathology section of an anatomic pathology laboratory. *Journal of Clinical Pathology*, 61, 1193-1199.

Radnor, Z.J., Holweg, M. en J. Waring (2012). Lean in healthcare: the unfulfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74 (3), 364-371.

Rother, M. (2010). *Toyota Kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. McGraw-Hill, New York.

Informatie over de auteurs

O.P. (Oskar) Roemeling MSc is promovendus gericht op het project Lean in de zorg en verbonden aan de stichting Lean in de Zorg en de afdeling Operations Management van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, e-mail: o.p.roemeling@rug.nl.

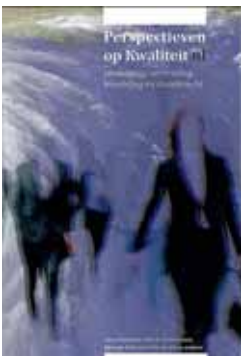
Prof.dr.ir. C.T.B. (Kees) Ahaus is deeltijd hoogleraar Health-care Management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van CBO en TNO Management Consultants.

Dr.ir. J. (Jannes) Slomp is lector World Class Performance bij het lectoraat LEAN aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

AANKONDIGING

Kwaliteit doe je **samen!**

Op 1 januari 2013 traden de leden van NVKZ toe tot NNK en vormden een nieuw platform binnen het NNK: het NNK-platform Kwaliteit in Zorg. Tegelijkertijd publiceerde het NNK het boek *Perspectieven op Kwaliteit.NL*, samengesteld door Teun Hardjono, Arend Oosterhoorn, Kees de Vaal en Joost Vos en geschreven door 68 co-auteurs, met bijdragen specifiek uit de gezondheidszorg van Marius Buiting, Henk den Uijl, Inge Borghuis, Kees Ahaus, Mona van de Steeg, Matthijs Zwier en Marc Rouppe van der Voort. NNK/NVKZ-leden ontvangen een exemplaar van dit boek.



Op vrijdag 15 maart organiseert NNK een middagsymposium waar dit boek centraal staat, het nieuwe platform wordt geïntroduceerd en er voldoende gelegenheid is tot netwerken.

Belangrijke thema's in het boek zijn: kwaliteit is mensenwerk, samenwerken is cruciaal, kleinschaligheid is nodig, het nieuwe leiderschap en de kwaliteitsmanager van de toekomst.

De keynote speakers Marius Buiting en Wouter Hart, bekend van de bestseller *Verdraaide*

Organisaties, zullen enkele van deze thema's uitwerken. Tijdens het tweede deel van de middag verzorgt een aantal co-auteurs in sessies een inleiding op hun visie waarna er ruimte is voor dialoog met deze auteurs.

Het symposium vindt plaats op 15 maart 2013, 13.00-18.00, in Zonheuvel in Doorn. Kosten: NNK-leden: € 50, niet-leden: € 75 (niet-leden ontvangen na aanmelding een exemplaar van het boek). Aanmelden: leden: via leden login NNK, niet-leden: info@nnk.nl