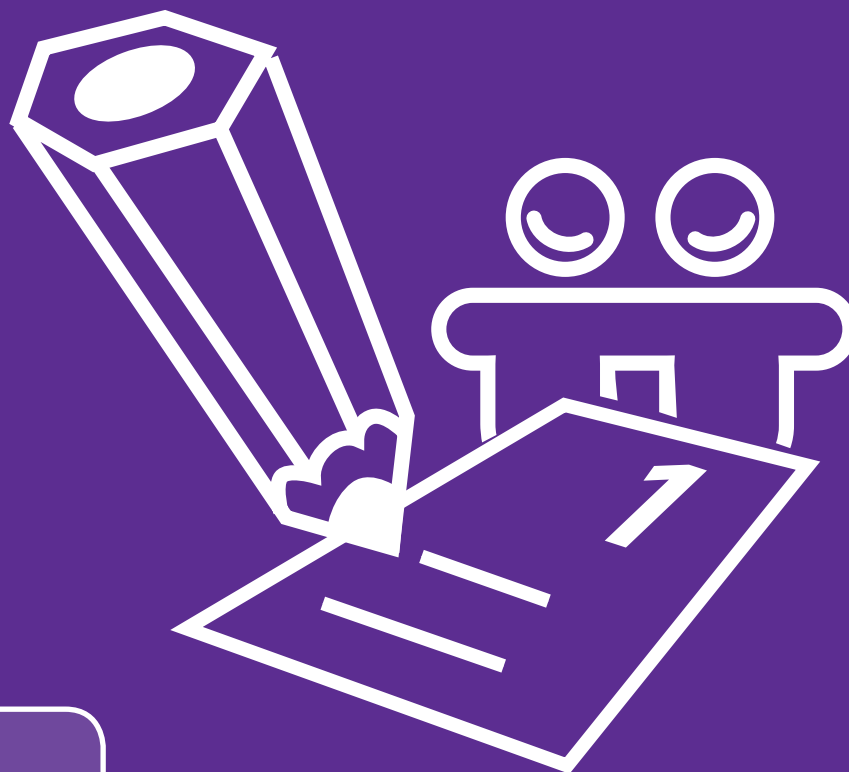


# BETER OVERLEGGEN

PRAKTISCHE OEFENINGEN VOOR BETER TEAM- & WERKOVERLEG

## Teamwijzer



<b>Wat</b>	Tips en oefeningen om plezieriger en beter te vergaderen en te overleggen.
<b>Voor wie</b>	Het hele team.
<b>Wanneer</b>	Lees deze Teamwijzer als je een overleg voorbereidt. Hou de tips bij de hand.



**PLEZIER IN UITVOERING**

Als je werk beter kan, zeg & doe het dan

# WAT KUN JE MET DEZE TEAMWIJZER?

# 1. TIPS VOOR GOED VERGADEREN



Heel vaak heb je in je werk anderen nodig. En meestal begrijpen we elkaar zonder veel woorden en is overleg plezierig en vanzelfsprekend. Maar soms gaat het wat minder goed, vooral als er veel mensen overleggen.

Goed overleggen verhoogt het plezier in je werk enorm. Waarom? Omdat goed overleg op zich al plezierig is. En omdat goed overleg de basis is om onplezierige dingen aan te pakken.

## GEBRUIKSAANWIJZING

De normale overlegvorm van een team bestaat uit vergaderen. Deze Teamwijzer geeft je tips om daar een succes van te maken. Wist je wel dat je soms meer kunt bereiken door niet te vergaderen maar door andere overlegvormen te gebruiken? Dat is leuker en beter. In deze Teamwijzer vind je zes alternatieve overlegvormen waarmee je vaak beter uit de voeten kunt. Je vindt een workshop waarmee je samen de kwaliteit van elk overleg kunt verbeteren. Achterin deze teamwijzer vind je een extra steuntje in de rug: tips voor het succesvol leiden van een workshop.

## INHOUD VAN DEZE TEAMWIJZER

1. Tips voor goed vergaderen	3
2. Zes handige overlegvormen	4
3. Voorbeeld van een workshop	9
4. Zo leid je een workshop!	12
Meer weten of hulp nodig?	16



Er zijn dus allerlei methoden om te overleggen, zonder dat je vergadert, aan een tafel, met een voorzitter en deelnemers. Maar met vergaderen is heus niks mis. Als je het maar goed doet. Dat kan met de volgende tips & trucs.

## ZO LEID JE EEN GOEDE VERGADERING

- > Benoem een gespreksleider. Liefst iemand die niet zo betrokken is (en dus beter op hoofdlijnen kan letten).
- > De onderwerpen goed voor (laten) bereiden, zonodig in vooroverleg met leiders.
- > Spreek een tijdschema af per onderwerp. Duurt het te lang? Schuif het door.
- > Zorg dat de deelnemers niet steeds meteen op elke opmerking ingaan maar laat eerst iedereen aan het woord. Dus: maak eerst een rondje waarin iedereen kort kan reageren, dan pas discussie. En ga zelf ook niet telkens de discussie aan: je bent de gespreksleider!
- > Wees actief: schrijf de belangrijkste opmerkingen op het bord. En parkeer opmerkingen over hoogst belangrijke maar, redelijk andere zaken, op een apart vel. Dat is de voorraadlijst voor later....
- > Vraag om ideeën over oplossingen, verbeteringen en niet om kritiek...
- > Rem veelpraters af en vraag zwijgers om hun mening.
- > Vat steeds de hoofdlijn van de deelnemers samen en vermijd zijpaden.
- > Geef je eigen mening het laatst en meng je dus niet in discussies.
- > Rond elk onderwerp af met de bekende spreuk: wie doet wat, wanneer is het klaar?
- > Maak geen notulen maar een besluitenlijst en deel die de volgende dag rond.
- > En.... meng je vergadering met sommige van de overlegtechnieken uit hoofdstuk 2.

# 2. ZES HANDIGE OVERLEGVORMEN



## OVERLEGVORM 1

### WERKEN MET EEN VOORBEREIDINGSGROEP

<b>Wanneer</b>	Bij moeilijke of uitgebreide onderwerpen en grote vergaderingen.
<b>Aantal</b>	2 - 6 personen.
<b>Duur</b>	Afhankelijk van de opdracht.
<b>Zorg voor</b>	Duidelijke opdracht aan de groep.
<b>Resultaat</b>	Groep doet voorstel waarover de vergadering snel beslist.

Vergaderingen met veel mensen zijn niet zo geschikt om vraagstukken te analyseren en oplossingen te verzinnen. Moeilijke of uitgebreide onderwerpen kun je beter eerst voorbereiden met een kleine groep mensen. Maak dan wel afspraken over wat je precies van ze vraagt en wanneer ze klaar zijn.

Zijn er veel mensen met verschillende meningen? Dan kan zo'n voorbereidingsgroep ook met die mensen apart praten. Zo voorkom je oeverloze tegenstellingen op het teamoverleg.

### VARIANT: VERBETERGROEP

Moet je overleggen over zeer specifieke onderwerpen waarover in de vergadering te weinig kennis is om direct een oplossing te vinden? Dan kun je beter met een kleine groep werken. Een of twee mensen zijn vaak genoeg. Zij kunnen zoeken naar een oplossing en een voorstel doen in het teamoverleg.



## OVERLEGVORM 2

### DISCUSSIE IN GROEPJES

Komt het vaak voor dat op het overleg een paar mensen voortdurend aan het woord zijn? En is het belangrijk dat iedereen een mening geeft? Laat dan een onderwerp in meerdere kleine groepjes bespreken. Elke groep kan dan een woordvoerster kiezen die kort verslag doet.

<b>Wanneer</b>	Als iedereen aan het woord moet komen op een grote bijeenkomst.
<b>Aantal</b>	3 - 5 personen
<b>Duur</b>	20 - 60 minuten
<b>Zorg voor</b>	Duidelijk gespreksonderwerp.
<b>Resultaat</b>	Iedereen heeft zijn mening en ideeën gegeven.

## OVERLEGVORM 3

### INFORMATIE LATEN ZIEN

Het is vaak handig om op een bijeenkomst aantekeningen te maken die iedereen kan zien. Dan weet je zeker dat iedereen dezelfde informatie heeft en dat iedereen de discussie kan volgen. Zet bij een discussie de belangrijkste argumenten groot op papier, bijvoorbeeld op een flip-over, behangpapier of bruin pakpapier. Zo wordt voor iedereen duidelijker waarom iets wel of niet een goed idee is. Bovendien heb je zo meteen een gezamenlijk verslag van de bijeenkomst. Een variant op deze methode is met post-its (gekleurde memoplakkers) werken.

<b>Wanneer</b>	Bij allerlei bijeenkomsten.
<b>Aantal</b>	Tot 20 personen.
<b>Zorg voor</b>	Goede stiften.
<b>Resultaat</b>	Alle informatie blijft zichtbaar.



## OVERLEGVORM 4

### BRAINSTORMEN - SNEL IDEEËN OP EEN RIJ

Wil je heel snel weten wat je samen belangrijk vindt of wilt doen? Probeer eens te brainstormen. Het werkt veel beter dan een felle discussie in een teamoverleg!

#### DE STAPPEN BIJ BRAINSTORMEN:

- STAP 1** Begin met de goede vraag: op welke manier kunnen we bereiken dat.....?
- STAP 2** Laat eventueel iemand heel kort de vraag nog toelichten.
- STAP 3** Laat ieder voor zich vijf minuten in steekwoorden zoveel mogelijk ideeën opschrijven op post-its.
- STAP 4** Iedereen plakt haar post-its op de muur. Sorteert ze samen (dubbele eruit, soortgelijke ideeën bij elkaar).
- STAP 5** Kies een idee uit. Samen stemmen kan (kruisjes zetten), je kan ook iemand uitnodigen die een idee mag uitkiezen.
- STAP 6** Concrete actie: spreek af wie wat doet om ervoor te zorgen dat het idee wordt uitgevoerd.



<b>Wanneer</b>	Als er meningen, argumenten, ideeën over eenvoudige onderwerpen nodig zijn.
<b>Aantal</b>	Tot zeer grote groepen.
<b>Duur</b>	10 - 15 minuten
<b>Zorg voor</b>	Post-it blokjes, goede stiften, één per persoon.
<b>Resultaat</b>	Heel snel weten wat je samen belangrijk vindt.



#### TIPS

- **Het voordeel van Post-its ten opzichte van een flipover is dat je ze kunt verplaatsen en bij elkaar kunt plakken: zo groepeer je ideeën.**
- **Als je alle deelnemers drie kruisjes laat zetten bij de 'beste briefjes' ben je al een heel eind op weg in je selectie van goede onderwerpen.**
- **De grootste valkuil: per onderwerp telkens gaan discussiëren. Dat moet pas later: als je je selectie hebt gemaakt!**
- **Plak desnoods de onderwerpen die tot heftige discussie leiden op een aparte plek: 'de parkeerplaats'. Behandel die later of een volgende keer.**

## OVERLEGVORM 5

### BALANS IN OVERLEG

In een overleg besteden we meestal veel meer tijd aan problemen dan aan oplossingen en leuke dingen. Hier is een methode om oplossingen en problemen in balans te brengen.

Als je gezamenlijk een besluit neemt en daar achter staat (bijvoorbeeld je hebt samen het 'winnende' idee van een brainstorm gekozen) sta dan eens stil bij de positieve kracht daarvan. Schrijf het besluit bovenaan een flip-over. Ga de kring rond en vraag iedereen om beurt te vertellen welk goeds zij verwacht dat het besluit zal opleveren. Vraag pas daarna ook naar zorgen over de uitvoering van het besluit. Of over een mogelijk minder leuk gevolg. Daar kun je bij de uitvoering rekening mee houden.

Spelregel: je mag alleen een zorg noemen als je ook iets goeds noemt. En als je geen echte zorgen hebt, hoeft je ook niets te noemen. Aan het eind heb je een lijst met wat jullie samen zo goed vinden aan jullie idee. Hier een voorbeeld:

#### ONS BESLUIT

Dit besluit levert aan goeds:

---



---



---



---

Zorgen over dit besluit:

---



---



---



---

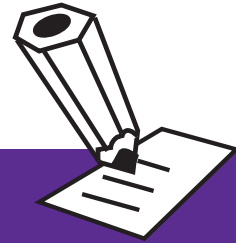
<b>Wanneer</b>	Als je samen een keuze maakt, besluit neemt, actie kiest.
<b>Aantal</b>	Tot 15 mensen.
<b>Duur</b>	Tot 15 minuten.
<b>Zorg voor</b>	Een flip-over en een stift.
<b>Resultaat</b>	Samen tevreden over een keuze.

## OVERLEGVORM 6

### EEN WORKSHOP: EEN LEUKE MANIER VAN OVERLEGGEN

In een workshop denk en werk je actief aan oplossingen. Iedere workshop heeft z'n eigen spelregels. In hoofdstuk 3 en in de Teamwijzers 'Beter Gezond' en 'Meer Plezier' vind je voorbeelden van workshops. Hoofdstuk 3 is een workshop over ieders sterke kanten tijdens overleg. De workshops in Teamwijzer 'Beter Gezond' gaan over verzuim, werkdruk en stress. Met de workshops in Teamwijzer 'Meer Plezier' kun je veel meer en ook andere onderwerpen behandelen. Zorg wel dat de workshops goed worden voorbereid (soms zijn twee mensen nodig). En spreek telkens van tevoren af dat de workshopleidster ook echt even de baas is. Meer tips & trucs voor het goed leiden van een workshop vind je in hoofdstuk 4.

# 3. VOORBEELD VAN EEN WORKSHOP



## AAN DE SLAG

<b>Wat</b>	Een workshop die helpt plezierig en effectief te vergaderen.
<b>Voor wie</b>	Groepjes van 2 tot 8 personen die meer uit hun overleg willen halen.
<b>Workshopleiding</b>	Een workshopleider. Makkelijk, mits goed voorbereid.
<b>Duur</b>	Anderhalf à twee uur.

### WAAROM DEZE WORKSHOP?

Vraag je eens af: ben jij tevreden over het overleg op jouw locatie? Levert het voldoende op? Kun jij je ei kwijt en alles wat er verder volgens jou nodig is? Of ben je niet helemaal tevreden? Over je eigen rol? Of die van anderen? Als jij denkt dat het beter kan, dan kan deze workshop daar bij helpen.

### WAT HEB JE AAN DEZE WORKSHOP?

- Het eerste dat je er van leert, is je eigen rol en die van anderen beter begrijpen. Dat kan veel verveling en irritatie vermijden.
- En het tweede dat je kan leren is dat iedereen van rol kan veranderen. Ook jij.
- Je leert ieders inbreng versterken. En vooral: je leert om korter te vergaderen met meer resultaat.

### HOE PAK JE HET AAN?

De workshopleider leest eerst dit hoofdstuk goed door. Lees daarna hoofdstuk 4 met tips voor het leiden van een workshop. De workshop werkt het best in groepen van twee tot maximaal 8 mensen. Ben je met meer, verdeel je dan in groepen met de gewenste groepsgrootte. Maak voor iedere deelnemer een kopie van de tabel op de volgende pagina.



### STAP 1 WAT IS JOUW ROL?

- Deel kopieën van de tabel uit.
- Lees deze gebeurtenis voor:  
"Er is een fusie op komst van twee kinderdagverblijven. Volgende week komen de leiding en de leidsters van de andere locatie op snuffelbezoek. Afgesproken is dat jullie hen dan een presentatie zullen geven over je eigen locatie en jullie verwachtingen over de toekomstige samenwerking. Jullie besluiten dat voor te bereiden in gezamenlijk overleg."

### STAP 2 WELKE INBRENG HEB JE?

- De workshopleider vraagt alle deelnemers: "Hoe zou je je opstellen, oftewel welke inbreng heb je tijdens het overleg in de net beschreven gebeurtenis?"
- Beantwoord deze vraag door een kopie van de tabel hiernaast in te vullen.
- Geef bij elk type aan (in de kolom 'waardering') in hoeverre die bij je past. Gebruik daarvoor cijfers tussen 0 (dat ben ik niet) en 10 (dat past heel goed bij mij).

TYPE	MIJN INBRENG	WAARDERING
<b>1 Geel</b> De voorzitter	Ik vind dat bij fusieperikelen vooral stappen moeten worden gezet die kunnen rekenen op de steun van iedereen.	
<b>2 Paars</b> De doener	Ik vind al snel dat er vooral gestuurd moet worden op praktische oplossingen voor het dagelijkse werk.	
<b>3 Wit</b> De denker	Ik stel me even terughoudend op en broed op een heel leuk idee.	
<b>4 Groen</b> De docent	Ik vind dat de kenmerken van m'n locatie goed zijn en ben bereid daar zelf een goed verhaal over te houden.	
<b>5 Zwart</b> De zorgdrager	Ik maak me zorgen over mogelijke problemen en vind dat die eerst goed moeten worden opgelost.	
<b>6 Rood</b> De sfeermaker	Ik doe een enthousiast voorstel om van het bezoek meteen een leuk feestje te maken.	
<b>7 Blauw</b> De planner	Ik vind dat er een goed plan moet worden gemaakt met duidelijke stappen en afspraken.	





### STAP 3 WELKE ROLLEN HEBBEN WE AAN BOORD?

- Laat iedere deelnemer ombeurten vertellen in welke twee rollen zij zichzelf het meest herkent. En in welke het minst.
- Kijk nu eens wie welke rollen/kleuren heeft. Hopelijk zijn dat heel verschillende eigenschappen, want voor een goed team zijn alle rollen nodig. Zonder sfeermaker of zonder goede planning of zonder goede ideeën ziet het er maar kaal uit. En een beetje draagvlak en praktijkgevoel heb je ook nodig. En zonder iemand die af en toe op de risico's wijst, loop je in zeven sloten tegelijk en stuit je op onverwachte problemen.
- Laat elk groepslid uitleggen waarom ze een bepaalde kleur (en rol!) het hoogst heeft gescoord voor zichzelf.
- Mist je groep een kleur? Laat dan toch iemand kort presenteren wat het nut van die kleur is.

### STAP 4 LEER ALLE ROLLEN SPELEN OM JE TEAM COMPLEET TE MAKEN

- Schrijf de tabel op een flip-over of groot stuk papier.
- Schrijf bij iedere rol een naam die bij die rol past. Ontbreekt er een kleur? Dan moet iemand even die rol waarnemen. Wie wil dat doen? (je zit er niet je leven lang aan vast hoor)
- Bedenk een gebeurtenis of een plan.
- Bespreek die gebeurtenis of dat plan. Doe dat als volgt: iedereen vertelt haar eigen verhaal/visie/voorstel. Iedereen spreek om de beurt. En doet dat vanuit haar eigen kleur.
- Daardoor leert iedereen het nut van elke rol kennen.

### STAP 5 LEER ANDERMANS ROLLEN SPELEN

- Bedenk zelf een gebeurtenis of plan dat moet worden besproken. Weet je niets? Kies dan: "Zullen we dit jaar een personeelsuitje organiseren en waar denken we dan aan?"
- Laat iemand een dobbelsteen gooien. Geef de gooier de rol (zie de nummers in de tabel) die overeenkomt met het getal op de dobbelsteen (bij 7 moet je overgooien).
- Verder hoeft niemand te gooien: verdeel met de klok mee de rest van de rollen volgens de nummering in de tabel. (Werd er 5 gegooid? Dan is de buurvrouw nummer 6, enz.)
- Knip de groep op in tweetallen. Laat elk tweetal tien minuten samen ideeën bedenken voor het plan. Dat moet iedereen doen vanuit de toegedeelde rol. Je mag geen andere kleur kiezen!
- Kom na tien minuten weer bij elkaar. Laat degene die in stap 1 het hoogst scoorde op geel, voorzitten.
- De voorzitter (hoogste score op geel) vraagt vanuit elk groepje een korte presentatie met hun voorstellen voor het plan.
- Wedden dat er in heel korte tijd een heel leuk, goed gepland en georganiseerd plan uit de bus komt?

### STAP 6 BRENG HET VOORTAAN IN DE PRAKTIJK

- Loopt je teamoverleg niet goed? Of denk je dat het beter kan? Dan kun je de zojuist ontdekte rollen verdelen over alle of een aantal van je teamleden.
- De voorzitter (meest gele type) moet er tijdens een overleg dan wel goed op letten dat alle rollen aan de beurt komen.

### TIP



### NIEMAND IS EEN REGENBOOG

- Het is leuk en erg nuttig als iedereen elkaars rol leert begrijpen. Zorg voor een goede vergadering wel altijd dat de voorzittersrol geel wordt ingevuld. Laat de besluiten en acties samenvatten door iemand in een blauwe rol.
- Vergeet niet dat niemand een regenboog is. Bij elk kleur (rol) horen 'blinde vlekjes' (zie schema). Accepteer die blinde vlekken van de ander. Staar je er niet op blind. Heb vooral oog voor haar sterke kanten (de hoofdkleur) en maak daar goed gebruik van!
- Succes verzekerd!

KLEUR	ROL	OOG VOOR	TE WEINIG OOG VOOR
Geel	Voorzitter	Draagvlak en ieders inbreng	Enthousiasme
Paars	Doener	Haalbaarheid in de praktijk	Vernieuwing
Wit	Denker	Goede ideeën, vernieuwing	Praktische kanten
Groen	Docent	Overdracht	Draagvlak en inbreng van anderen
Zwart	Zorger	Randvoorwaarden	Tempo en enthousiasme
Rood	Sfeerbron	Warmte, enthousiasme	Inhoud
Blauw	Planner	Georganiseerde aanpak	Praktische tegenvallers

# 4. ZO LEID JE EEN WORKSHOP

Een workshop leiden, is faciliteren: ondersteunen. Je zorgt ervoor dat anderen samen iets kunnen bereiken. Je begeleidt dus een workshop, maar je doet niet mee, net zoals een scheidsrechter niet meespeelt bij een voetbalwedstrijd.

## SPELREGELS VOOR DE WORKSHOPLEIDER

- > Jij bent de baas van de workshop.
- > Bereid je altijd heel goed voor (lees de uitleg van de workshop en oefen een paar keer).
- > Volg de stappen zo precies mogelijk.
- > Hou de tijd scherp in de gaten. Tijd is tijd.
- > Doe nooit mee aan de discussie en geef ook nooit je mening.
- > Probeer iedereen aan het woord te laten.
- > Sluit altijd af met concrete vervolgspraken.

## NIET VEEL DISCUSSIE

Vaak is teveel discussie niet zo goed in workshops. Als er in de handleiding staat 'geen discussie', kap alle discussie dan ook echt af. Als er wel gediscussieerd kan worden, vraag mensen dan om korte reacties.

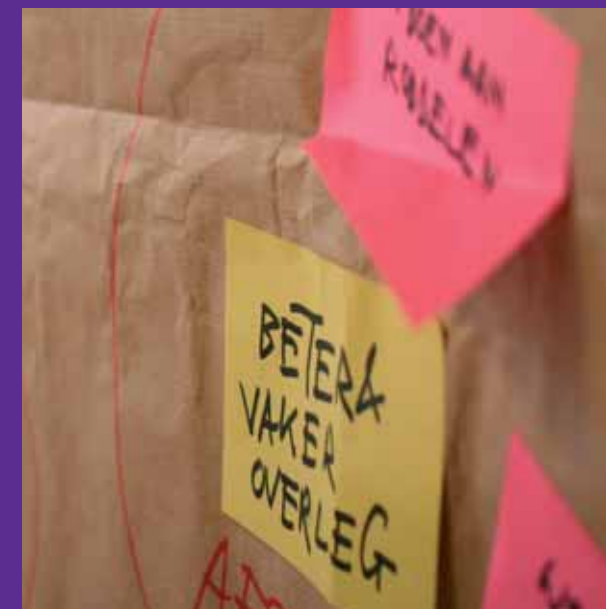
## HOE AFKAPPEN?

Bijna altijd tijdens een workshop komen onderwerpen naar voren die wel belangrijk zijn, maar niets met de workshop te maken hebben. Om lange discussies over de verkeerde onderwerpen te voorkomen kun je 'vooruitschuiven'. Hoe doe je dat? Gewoon door te zeggen: "Dat is een belangrijk onderwerp. Maar het heeft niet direct met deze workshop te maken. Ik stel voor dat we daar een andere keer op terugkomen".



## ZO MAAK JE CONCRETE VERVOLGAFSPRAKEN

Besluit elke workshop door de Actiekaart op de volgende pagina in te vullen. Goede actie geeft concreet en precies aan: wie, wat, wanneer doet om iets te bereiken. Goede actie kan ook zijn dat je iets nog verder gaat uitzoeken voordat je verdere stappen kunt nemen.



SLECHTE ACTIE	GOEDE ACTIE
> We gaan meer pauzes houden	> Muriëlle en Kim gaan iedere dag een pauze houden i.p.v. geen pauze.
> We zoeken het verder uit	> Janneke gaat dit verder uitzoeken en presenteert volgende week wat ze heeft gevonden. Chris levert uiterlijk dinsdag input.

## ACTIEKAART

Team: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

### WAT GAAN WE VERANDEREN:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### WAT GAAN WE DAARVOOR DOEN:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

WIE	DOET WAT	(VOOR) WANNEER
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

### WANNEER BESPREKEN WE DEZE KAART WEER?

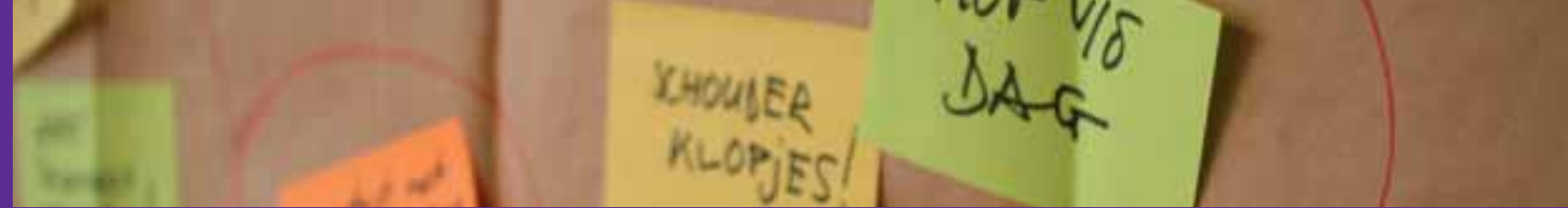
Datum 1 \_\_\_\_\_

Datum 2 \_\_\_\_\_

### HOE VIEREN WE SUCCES?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### LEG VAST

Maak een kopie van de Actiekaart en stop die in de Vastlegger. Op die manier ben je 'arboproof'.

### ZO HOUD JE VERBETERINGEN BIJ

Wil je blijvend werken aan een gezond team? Gebruik de Verbetermeter om doelen te stellen, voortgang bij te houden en als motivator. Hoe kun je dat doen? De gebruiksaanwijzing staat op de Verbetermeter.

### VERBETERMETER

Team: \_\_\_\_\_

**Meer plezier**

**Beter overleggen**

**Beter gezond**

**Beter samenwerken**

**Gebruiksaanwijzing**

1. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 2. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 3. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 4. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 5. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 6. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 7. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 8. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 9. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.  
 10. Het doel van de verbetermeter is om de voortgang van de verbeteringen bij te houden en te motiveren.

FCB  
 HULPMIDDELEN  
 Het is een verbetering, het is een verbetering.



## MEER WETEN OF HULP NODIG?

Op [www.plezierinuitvoering.nl](http://www.plezierinuitvoering.nl) vind je meer tips, trucs en achtergrondinformatie. Ook tref je er nieuws over de campagne en digitale versies van alle hulpmiddelen.

Kom je er niet uit of wil je persoonlijke of teambegeleiding? Neem dan contact op met een Coach Plezier in uitvoering.

**T** 030 298 53 50

**E** [coach@plezierinuitvoering.nl](mailto:coach@plezierinuitvoering.nl)

## COLOFON

**Mei 2006**

'Teamwijzer Beter Overleggen' is een uitgave van FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen in opdracht van ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaken, MOgroep en ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### **Realisatie Arboriginals**

Concept, ontwikkeling, tekst: Vincent Vrooland, Pepijn Nicolas, Jos Bus.  
Fotografie, art direction, vormgeving: Ermin de Koning, Nicolet Dikkema.

**Druk:** Hollandia Volharding

**Oplage:** 2600

**Publicatienummer:** 2006.0120

Deze uitgave kun je bestellen via [www.plezierinuitvoering.nl](http://www.plezierinuitvoering.nl)

Deze uitgave is ook als PDF te downloaden vanaf [www.plezierinuitvoering.nl](http://www.plezierinuitvoering.nl)

### **Voor meer informatie:**

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvoorstellen  
Koningin Wilhelminalaan 3  
3527 LA Utrecht

**T** 030 298 53 50

**E** [post@fcbwjk.nl](mailto:post@fcbwjk.nl)

**F** 030 298 53 33

**I** [www.fcbwjk.nl](http://www.fcbwjk.nl)