

ABC kan voor een deel bijdragen aan een betere kostprijsberekening

Citation for published version (APA):

Vosselman, E. G. J. (1993). ABC kan voor een deel bijdragen aan een betere kostprijsberekening. *TAC : Tijdschrift voor Administrateurs en Controllers*, 8(1/2), 12-17.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1993

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

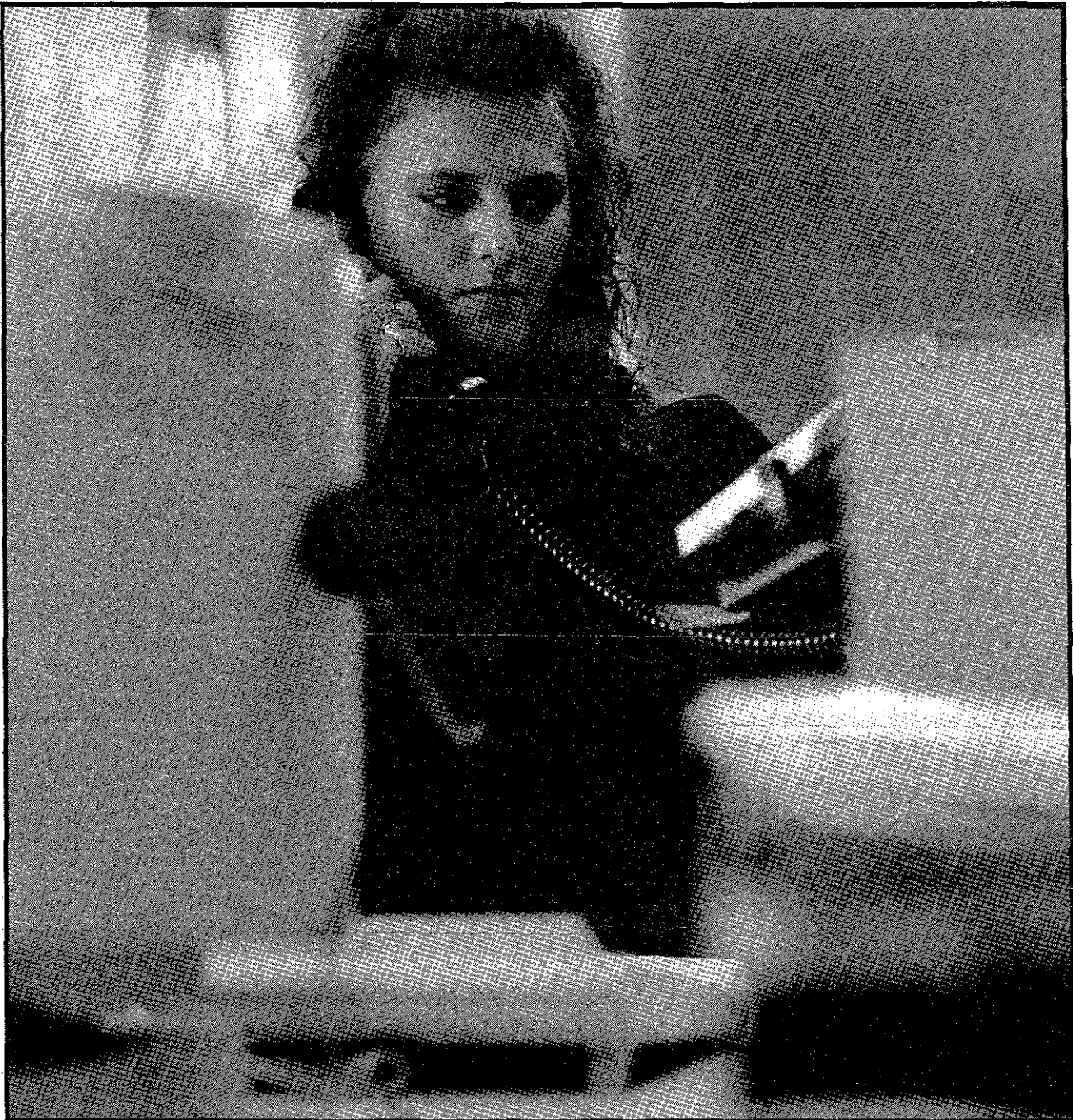
openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Belangrijke problemen blijven onopgelost

ABC kan voor een deel bijdragen aan een betere kostprijsberekening

foto: Ewout Staartjes



Hetaantal measuren is vaak niet direct te relateren aan de omvang van de productie. De inzet van receptie en bewaking bijvoorbeeld berust geheel op het oordeel van het management over de noodzaak van hun beschikbaarheid.

De gereedheidskist van de controller is de laatste jaren onder invloed van steeds complexer wordende productieprocessen aangevuld met nieuwe instrumenten. Eén daarvan is Activity Based Costing (ABC), een techniek die is gericht op de berekening van nauwkeuriger kostprijzen. De auteur gaat in op de plaatsbepaling van ABC ten opzichte van traditionele technieken zoals de opslagmethode en de kostenplaatsenmethode. Hij komt tot de conclusie dat ABC geen panacee is voor alle kostprijsberekeningskwalen, maar dat deze techniek wel geschikt is voor een situatie waarin sprake is van specifieke activiteiten voor specifieke produktvarianties. De goede oude opslagmethode en de kostenplaatsenmethoden hoeven niet op de schroothoop!

Bij de toepassing van algemene principes van kostprijsberekening doet zich in de praktijk een aantal problemen voor en zullen de principiële uitgangspunten aanmerkelijk moeten worden genuanceerd. Ter bepaling van de in te zetten produktiefactoren is inzicht vereist in de fysieke verhoudingen tussen producten (output), activiteiten (transforma-

tieprocessen) en produktiefactoren (inputfactoren). Gezocht zal worden naar normatieve verhoudingsgetallen, waarmee de hoeveelheden in te zetten produktiefactoren rechtstreeks uit het gewenste volume van de output kunnen worden afgeleid; kg grondstof per produkt, uren arbeid per produkt enz. Deze normen vormen de weerspiegeling van de aard, omvang en uitvoeringswijze van bedrijfsactiviteiten (de assemblage van een auto, de montage van een fiets enz.).

De vraag is of de inzet van produktiefactoren voor een bepaalde periode ook altijd rechtstreeks uit het volume van de output kan worden afgeleid.

Eenzijds wordt het antwoord bepaald door de mate waarin aard en omvang van de activiteiten rechtstreeks uit het volume van de output kunnen worden afgeleid (de eenduidigheid van de relatie activiteiten/output). Anderzijds is de mate, waarin de uitvoeringswijze van de activiteiten eenduidig vastligt (de relatie input/activiteiten) bepalend. Enkele voorbeelden ter toelichting.

De benodigde inzet van uren in het arbeidsintensieve primaire productieproces van een fabriek voor wasknijpers zal, als de uitvoeringswijze eenmaal is bepaald, rechtstreeks uit het volume van de output (het aantal wasknijpers) kunnen worden afgeleid. Immers, de aard en omvang van de activiteit (het vervaardigen van wasknijpers) volgt rechtstreeks uit de gewenste output, terwijl de uitvoeringswijze van de activiteit vastligt. De inzet van uren voor bijvoorbeeld preventieve onderhoudswerkzaamheden in een fietsenfabriek is daarentegen hooguit gedeeltelijk uit de omvang van de output af te leiden. De aard en omvang van de onderhoudsactiviteit volgt niet rechtstreeks uit het volume van de output (het aantal fietsen), terwijl ook de uitvoeringswijze van het onderhoud niet eenduidig vast hoeft te liggen. Ook de inzet van uren voor de bewaking en receptie kan niet uit het

volume van de output van het bedrijf worden afgeleid. Een dergelijke inzet berust volledig op een oordeel van het management over de noodzakelijke beschikbaarheid.

De vraag naar de relatie tussen het volume van de output en de inzet van produktiefactoren is in het kader van de kostprijsbepaling vooral van belang, indien van diversiteit in het produktaanbod sprake is. Is sprake van homogene produktie (dus van één produktvariant) dan is er bij de kostprijsbepaling geen probleem. Uiteindelijk is immers alle inzet (waar ook door veroorzaakt) ten behoeve van het volume van het ene produkt en kan dus rechtstreeks aan het produkt worden gerelateerd.

Problemen voor de kostprijsberekening ontstaan pas als er meer dan één produkt of produktvariant wordt gemaakt. Ter nadere beschrijving van de problematiek maken we een onderscheid tussen een tweetal mogelijke situaties (die overigens vaak tegelijkertijd in een bedrijf voorkomen):
a. bedrijfsactiviteiten worden rechtstreeks en uitsluitend voor een specifiek produkt of een specifieke produktvariant uitgevoerd (bijvoorbeeld afzonderlijke productieprocessen in afzonderlijke fabriekshallen voor produkt A en produkt B);
b. bedrijfsactiviteiten zijn niet onlosmakelijk aan een bepaald produkt of een bepaalde produktvariant gekoppeld, maar aan het volledige assortiment of een deel daarvan (bijvoorbeeld bewaking en receptie, leidinggevende werkzaamheden).

Probleem 1: Specifieke activiteiten voor specifieke produktvarianten

Deze situatie wijkt in principe niet af van die van homogene produktie. Ook hier komt het voor, dat de inzet van produktiefactoren niet rechtstreeks uit het volume van de output kan worden afgeleid. Een goed voorbeeld hiervan is de inzet voor de activiteit 'omstellen'. Omstellen van machines voor de produktie van bijvoorbeeld variant A

◆
BIJ DE
WAARDEBEPALING
SPELEN CONTRACT-
BEPALINGEN EEN
BELANGRIJKE ROL
 ◆

vereist een inzet van productiefactoren, die onafhankelijk is van de gewenste seriegrootte ('batch'). De benodigde inzet van productiefactoren in een bepaalde periode kan dus niet rechtstreeks uit het volume van de output worden afgeleid. Wel zal er, gegeven de werkwijze bij de activiteit 'omstellen', een directe causale relatie zijn met het aantal keren omstellen (aantal series).

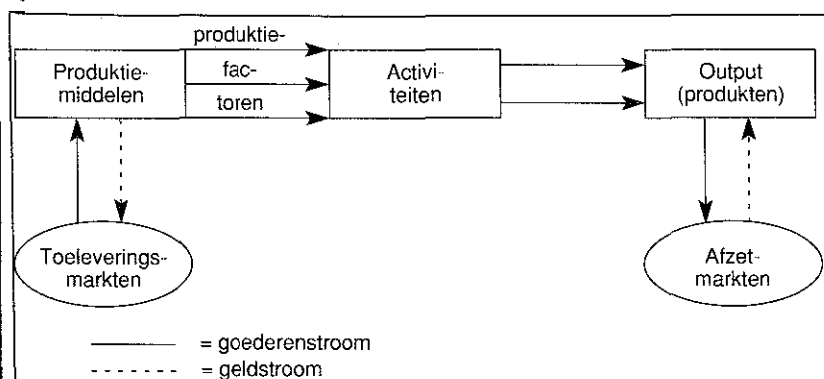
Voor de kostprijsberekening (= kosten per eenheid product) betekent dit, dat de inzet per eenheid uit de serie groter is naarmate de serie kleiner is en omgekeerd.

Indien de inzet per eenheid product fout wordt berekend (bijvoorbeeld omdat ten onrechte wordt aangenomen dat de inzet van productiefactoren bij de activiteit 'omstellen' altijd outputvolume-afhankelijk is) resulteert dit in onjuiste kostprijzen. Voor sommige producten of produktvarianten zijn de kostprijzen te hoog, voor andere te laag. Dit kan leiden tot foutieve commerciële (assortiments)beslissingen.

Andere voorbeelden van produktspecifieke activiteiten waarbij de inzet van productiefactoren niet rechtstreeks uit het volume van de output kan worden afgeleid zijn het opstellen en onderhouden van stuklijsten en preventieve onderhoudsactiviteiten aan een produktielijn. De inzet voor het opstellen en onderhouden van stuklijsten zal bijvoorbeeld kunnen worden afgeleid uit het aantal onderdelen waaruit het produkt is opgebouwd; de inzet voor preventieve onderhoudsactiviteiten zal, gegeven onderhoudsprotocollen, kunnen

Algemene principes van kostprijsberekening

Kostprijzen leveren informatie voor de besturing van bedrijfsprocessen. Onderstaand schema geeft een vereenvoudigd beeld van de procesmatige werking van een bedrijf. Het bedrijf wordt gezien als een productiefunctie ingeklemd tussen markten (waarbij de vermogensmarkt eenvoudigheds-halve is weggelaten).



Figuur 1 Een productiefunctie in relatie tot markten

Via diverse toeleveringsmarkten worden produktiemiddelen aangekocht. Tot de produktiemiddelen behoren machines, gebouwen, voorraden grondstoffen, arbeidscontracten enz. Produktiemiddelen zijn te beschouwen als dragers van productiefactoren. Productiefactoren vormen in feite de werkeenheden van de produktiemiddelen: kilogrammen grondstoffen, uren van diensten van derden, machine-uren, arbeidsuren enzovoort. Zij zijn de input bij activiteiten (transformatieprocessen). In de activiteiten worden de productiefactoren tot eindprodukten (de output van het bedrijf) gecombineerd.

Kostprijzinformatie heeft betrekking op de outputeenheden van het bedrijf. Kostprijsberekening is de voorcalculatorische vaststelling van de totale kosten per eenheid output.

Het begrip kosten verwijst naar de op te offeren waarde (in geld) van de productiefactoren. Tot deze productiefactoren behoren uren arbeid, machine-uren, kg grondstof, uren van diensten van derden enz. Indien we ons beperken tot massaproductie en productie in (kleine of grote) series zal de voorcalculatie altijd betrekking hebben op de productie voor een bepaalde periode, bijvoorbeeld het eerstkomende jaar.

De principes van kostprijsberekening blijken uit de wijze, waarop per eenheid produkt de op te offeren waarde van productiefactoren wordt bepaald. In het algemeen hanteren we daarbij de volgende uitgangspunten:

- de opgeofferde waarde per eenheid produkt wordt bepaald door de totale in een bepaalde periode op te offeren waarde te delen door het verwachte volume van te vervaardigen produkten of te verlenen diensten (= de output);
- waarde is in het algemeen het produkt van een hoeveelheidscomponent en een prijscomponent.

De hoeveelheidscomponent betreft de inzet van productiefactoren en omvat uren arbeid, machine-uren, kilogrammen grondstof enz.

De prijscomponent betreft het geldbedrag per eenheid van de inputfactor, waartegen de in te zetten hoeveelheid wordt omgerekend: een mens-uurtarief, een prijs per kilogram enz.

worden afgeleid uit het aantal produktielijnen (in ons voorbeeld gelijk aan het aantal produkten).

Probleem 2: Gemeenschappelijke activiteiten voor specifieke produktvarianten

Vele bedrijfsactiviteiten zijn niet onlosmakelijk aan een bepaald produkt of een bepaalde produktvariant gekoppeld, maar aan het volledige assortiment of een deel daarvan. Enkele voorbeelden: planningswerkzaamheden, onderhoudsactiviteiten voor het gebouw, bewaking en receptie, juridische zaken, leidinggevende werkzaamheden.

De inzet van produktiefactoren is nu niet meer naar een bepaalde produktsoort te traceren, laat staan dat zij rechtstreeks uit het volume van die produktsoort kan worden afgeleid. Hooguit kan nu nog een directe relatie worden gelegd tussen inzet van produktiefactoren en aard, omvang en uitvoeringswijze van bedrijfsactiviteiten. De verdeling van de inzet van produktiefactoren over produkten en produktvarianten kan hier niet anders dan arbitrair geschieden.

Probleem 3: De waardebepaling

Basisveronderstelling is, dat de waarde van de op te offeren produktiefactoren kan worden gevonden door per soort produktiefactor de hoeveelheidscomponent te vermenigvuldigen met een prijscomponent. In beginsel moet men zich hierbij baseren op de grondslag van de vervangingswaarde.

Voor bepaalde produktiefactoren (bijvoorbeeld grondstoffen) is het inderdaad mogelijk om een dergelijke vermenigvuldiging te maken, omdat de geldswaarde van de opoffering in het algemeen direct gekoppeld is aan de inzet van produktiefactoren voor de output.

In de meeste gevallen kan de waardeopoffering (kostenbedrag) echter niet rechtstreeks uit de inzet van produktiefactoren (laat staan uit het volume van de output) worden afgeleid.

Wat bepaalt dan wel de waardeopoffering? Contractbepalingen spelen een belangrijke rol bij de waardebe-

paling. Zij zijn opgenomen in contracten die op toeleveringsmarkten zijn gesloten en die aan de beschikbaarheid van produktiemiddelen ten grondslag liggen.

Indien in arbeidscontracten bijvoorbeeld bepaald is dat de beloning een vast bedrag per maand is en dat het contract niet zonder meer door één van beide partijen kan worden opgezegd, wordt de waardeopoffering primair bepaald door het verstrijken van de tijd en niet door de inzet van produktiefactoren, laat staan door de output. Hetzelfde geldt voor beschikbare machines; de waardeopoffering (afschrijving, lease-bedragen) wordt, gegeven de contractbepalingen en bedrijfseconomische condities grotendeels bepaald door het verstrijken van de tijd. Een relatie tussen waardeopoffering en inzet van produktiefactoren kan niet rechtstreeks worden gelegd.

ten toe te rekenen (probleem 2). De oplossing die zij kiest is echter een hele simpele en houdt absoluut geen rekening met complexiteit in de bedrijfsactiviteiten; een grondige activiteitenanalyse vindt niet plaats. De op te offeren waarde van bij gemeenschappelijke activiteiten in te zetten produktiefactoren wordt causaal gerelateerd (percentage) aan de op te offeren waarde van één of enkele bij produktspecifieke activiteiten in te zetten produktiefactoren (bijvoorbeeld directe arbeid, grondstoffen). Het voordeel is de eenvoud, het nadeel zijn de (zeer) onnauwkeurige kostprijzen.

Een methode, waarin min of meer uitvoerig een activiteitenanalyse plaatsvindt is de kostenplaatsenmethode.

Indien de onderscheiden kostenplaatsen samenvallen met 'activitei-

Samenvatting van de problemen bij kostprijsberekening

Kort samengevat doen zich bij kostprijsberekening de volgende problemen voor:

1. bij produktspecifieke activiteiten kan de inzet van produktiefactoren soms niet rechtstreeks uit het volume van de output (produkten) worden afgeleid;
2. bij niet-produktspecifieke (gemeenschappelijke) activiteiten kan de inzet van produktiefactoren niet eenduidig aan de verschillende produkten en produktvarianten worden toegewezen, laat staan dat zij uit het volume van de output van de diverse produkten en produktvarianten kan worden afgeleid. In bedrijfseconomische termen betreft het hier overigens het probleem van de verbijzondering van indirecte kosten;
3. de waarde van de op te offeren produktiefactoren (kosten) kan vaak niet uit het inzetniveau van produktiefactoren worden afgeleid. In bedrijfseconomische termen betreft het hier het probleem van de verbijzondering van constante kosten.

Problemen en technieken van kostprijsberekening: een confrontatie

In de loop der jaren zijn diverse kostprijsberekeningstechnieken ontwikkeld, die min of meer een oplossing bieden voor één of meer van de problemen.

Opvallend is, dat de traditionele technieken vooral de problemen 2 en 3 aanpakken.

Zo tracht de opslagmethode de op te offeren waarde van produktiefactoren voor niet-produktspecifieke activiteiten aan de verschillende produk-

tengroepen' (en niet noodzakelijkerwijs met afdelingen) kan inderdaad gesproken worden van een op activiteiten gebaseerde kostprijsberekeningsmethode. Deze methode tracht de gemeenschappelijke activiteiten als onderhoud, leidinggeven, administratie, de beschikbaarstelling van huisvesting stap voor stap causaal te relateren aan de primaire activiteiten, dat wil zeggen activiteiten die rechtstreeks aan de output van het bedrijf zijn gerelateerd (assemblage, montage enz.). Zo worden onderhoudsuren (gedeelte) gerelateerd aan montaa-

ge-uren, de beschikbaarheid van huisvesting wordt via vierkante meters aan montage-activiteiten gerelateerd enz.

Met behulp van tarieven wordt de output van activiteitengroepen omgerekend in een kostenbedrag. Dit bedrag is de basis voor (stapsgewijze) doorbelasting naar primaire activiteitengroepen.

Uiteindelijk worden de kosten van de primaire activiteitengroepen doorbelast naar de verschillende produkten, vaak via een tarief per machine-uur of per mensuur.

Bij de bepaling van de tarieven wordt rekening gehouden met het feit, dat de totaal in een bepaalde periode op te offeren waarde lang niet altijd uit het begrote volume van de output kan worden afgeleid (probleem 3). Het volume van de output van activiteitengroepen wordt als het ware vastgezet op een 'normaal' niveau. De facto leidt dit ertoe, dat de op te offeren

waarde nu ook per eenheid output onafhankelijk is van het volume van de output. In bedrijfseconomische termen: constante kosten worden gedeeld door een normaal outputniveau.

De techniek 'activity based costing' biedt met name een oplossing voor probleem 1 uit het kader. Basisveronderstelling is, dat het inzetniveau van produktiefactoren lang niet altijd uit het volume van de output kan worden afgeleid. Er zijn ook andere factoren die een inzet van produktiefactoren veroorzaken ('inzetveroorzakers'). In dit verband maakt ABC een onderscheid tussen diverse soorten activiteitengroepen:

– 'unit level'-activiteiten. Deze worden rechtstreeks veroorzaakt door de beslissing om een bepaalde hoeveelheid produkten (output) te vervaardigen.

De inzet voor deze activiteiten kan

dus eenduidig uit het volume van de output worden afgeleid;

– 'batch level'-activiteiten. Deze zijn direct gekoppeld aan de beslissing om een serie ('batch') te produceren. Voorbeelden zijn het instellen van een machine of het verplaatsen van een serie produkten.

De inzet voor deze activiteiten wordt veroorzaakt door het aantal 'batches' (aantal productie-orders of aantal keren omstellen);

In dit geval is er geen één op één relatie tussen het volume van de output en de inzet van produktiefactoren. Naarmate een bepaald produktievolume in meer series wordt geproduceerd is de inzet van produktiefactoren groter;

– 'product-level'-activiteiten. Deze dienen ter ondersteuning van een produkt en zijn onafhankelijk van het volume van de output of het aantal series. Voorbeelden zijn het opstellen en onderhouden van routeschema's, stuklijsten enz.

De inzet van produktiefactoren wordt bij deze activiteiten veroorzaakt door de complexiteit van het produkt, die bijvoorbeeld concreet gestalte krijgt in het aantal onderdelen waaruit het produkt is opgebouwd.

Een relatie tussen het volume van de output en de inzet van produktiefactoren is hier volstrekt afwezig;

– 'process-level'-activiteiten. Deze dienen ter ondersteuning van bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld preventieve onderhoudsactiviteiten aan een produktielijn.

De inzet van produktiefactoren wordt bij deze activiteiten veroorzaakt door aard en omvang van de processen. Zo kan het aantal produktielijnen aan de basis van de inzet liggen;

– 'plant-level'-activiteiten. Deze hebben betrekking op de ondersteuning van het bedrijf als geheel. Voorbeelden zijn receptie en bewaking, directie-activiteiten enz.

De inzet van produktiefactoren voor deze activiteiten wordt grotendeels veroorzaakt door beschikbaarheids-overwegingen.

Deze activiteiten zijn meestal niet produktspecifiek. ABC biedt geen oplossing voor de verdeling van de inzet over de verschillende produkten, laat staan over het volume van de output daarvan. Hetzelfde geldt voor

Kostenplaatsenmethode en ABC met elkaar vergeleken

Een vergelijking tussen de twee belangrijkste kostprijsberekenningsmethoden, de kostenplaatsenmethode en 'activity based costing', leert het volgende:

1. ABC benadrukt dat activiteiten(groepen) centraal staan in plaats van afdelingen. Uiteraard kan dit beginsel ook bij de kostenplaatsenmethode worden gehanteerd;

2. De kostenplaatsenmethode gaat meestal uit van één tarief per kostenplaats. Wanneer kostenplaatsen samenvallen met afdelingen wordt dus een tarief per afdeling bepaald, bijvoorbeeld een tarief per machine-uur voor de kostenplaats 'montage'. Met dit tarief worden alle kosten van de kostenplaats aan de eenheden produkt toegerekend.

Impliciet wordt daarbij dus van de veronderstelling uitgegaan, dat alle activiteiten in de afdeling 'unit-level'-activiteiten zijn, of dat op zijn minst de verhouding tussen 'unit-level'-activiteiten en andere activiteiten constant is.

Anders gezegd: de kostenplaatsenmethode besteedt meestal geen expliciete aandacht aan het probleem dat ontstaat in de situatie van specifieke activiteiten van specifieke produktvarianten (inzet van produktiefactoren kan niet rechtstreeks uit het volume van de output worden afgeleid).

ABC besteedt daar wel expliciet aandacht aan door een uitvoerige analyse te maken van de 'inzetveroorzakers'. Dit resulteert bij de kostprijsberekening met name in een betere behandeling van 'batch-level'- en 'product-level'-activiteiten. Voor 'plant-level'-activiteiten (en gedeeltelijk ook voor 'process-level'-activiteiten) blijft de verbijzondering van in te zetten produktiefactoren echter arbitrair. Helaas maken dergelijke activiteiten vaak een groot deel uit van het totale activiteitenpakket van het bedrijf.

3. Meestal gaat ABC er in tegenstelling tot de kostenplaatsenmethode impliciet vanuit, dat de op te offeren waarde van de produktiefactoren rechtstreeks is gerelateerd aan de (weliswaar met verbeterde causale fysieke relaties bepaalde) verwachte inzet. Voor de lange termijn mag deze aanname geldig zijn, op korte termijn is zij echter onjuist.

'process-level'-activiteiten voorzover zij niet produktspecifiek zijn.

In het voorgaande is uitgegaan van de basisveronderstelling dat het inzetniveau van produktiefactoren lang niet altijd uit het volume van de output kan worden afgeleid.

Te gemakkelijk wordt (ook door auteurs op het terrein van ABC) deze basisveronderstelling als volgt vertaald: kosten worden niet door het volume van de output veroorzaakt, maar door activiteiten.

Deze vertaling van de basisveronderstelling is onjuist. Immers, noch het volume van de output, noch aard en omvang van activiteiten zijn de uitsluitende kostenveroorzakers. Contractbepalingen uit contracten die op toeleveringsmarkten zijn afgesloten zijn minstens zo bepalend.

Als gevolg van deze interpretatie van de basisveronderstelling gaan veel publikaties over ABC niet expliciet op probleem 3 (de waarde-opoffering is niet rechtstreeks gekoppeld aan het inzetniveau van produktiefactoren) in. Sterker, impliciet wordt van de

◆
**EEN RELATIE TUSSEN
WAARDE-OPOFFERING
EN INZET VAN
PRODUKTIEFACTOREN
KAN NIET
RECHTSTREEKS
WORDEN GELEGD**
◆

veronderstelling uitgegaan dat de op te offeren waarde van produktiefactoren wel rechtstreeks in verband kan worden gebracht met de inzet van produktiefactoren.

Wellicht staat het bovenstaande in verband met het feit, dat ABC een 'lange-termijn kostprijs' beoogt te be-

cijferen. Een dergelijke kostprijs wordt berekend voor strategische beslissingen over de produktenmix 'make or buy' van halfprodukten enz. Op lange termijn is de voorraad produktiemiddelen variabel en varieert de waarde van de in te zetten produktiefactoren inderdaad met de daadwerkelijke verwachte inzet. Voor de korte termijn geldt dat echter zeker niet!

Het lange termijn-karakter van de kostprijs impliceert overigens dat uitgegaan moet worden van een normale ('lange termijn') inzet (die op haar beurt gebaseerd moet zijn op een normaal niveau van de inzetveroorzakers). Afwijkingen van het normale niveau leiden er al snel toe dat de berekende kostprijzen een onjuist beeld geven van de werkelijkheid.

Drs. E.G.J. Vosselman is universitair docent bedrijfseconomie aan de Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit der Technische Bedrijfskunde.

Epilepsie? Zet jezelf niet buitenspel

Nederland telt minstens 100.000 mensen met epilepsie. Er is nog iets: de Epilepsie Vereniging Nederland (EVN), de belangenvereniging van en voor mensen met epilepsie



Zet jezelf niet buitenspel, reageer. De EVN behartigt uw belangen. Veel activiteiten doet zij samen met het Nationaal Epilepsie Fonds - De Macht van het Kleine.

**EPILEPSIE? WORD LID!
ER OVER PRATEN MET ELKAAR HELPT**

Voor alle informatie bel:
(030) 66.00.64

EPILEPSIE VERENIGING NEDERLAND



EPILEPSIE EN MAATSCHAPPIJ

Ik ben geïnteresseerd. Stuur mij nadere informatie.

Naam: _____

Adres: _____

Postc./Plaats: _____

Bon zenden naar: EVN, postbus 9840, 3506 GV Utrecht



Nationaal Epilepsie Fonds -
De Macht van het Kleine