



Rian Brokk, development director bij Eurofins: "Hoe verder je het analyseproces opsplijst, des te groter de kans dat de laboranten zich minder betrokken voelen." (Foto: Eurofins)

Van analyseren naar assembleren

Schaalvergroting leidt tot verregaande specialisatie en opsplitsing van taken. Was een laborant ooit van A tot Z betrokken bij het analyseren van een monster, door specialisatie voeren labmedewerkers vaak slechts deeltrajecten uit. Welkom in de assemblagekeuken van het laboratorium, waar ontkoppeling de efficiëntie moet verbeteren.



Arnoud Herremans, Lean consultant bij Y47:

"Bij iedere handeling die plaatsvindt, is het goed om je te realiseren wat de klant nu precies nodig heeft."

(Foto: Bernadet de Prins)

Laboratoriumprocessen functioneren steeds meer als productielijnen in de automobielenindustrie. Alle processtappen sluiten hier naadloos op elkaar aan, overbodige processtappen zijn uitgebannen ter verbetering van efficiëntie en kwaliteit. Assemblage in optima forma, waarbij met de lean-filosofie de puntjes op de i worden gezet. Toyota is er groot mee geworden, de overige maakindustrie volgde en nu is 'lean' hot bij de overheid om de bureaucratie te lijf te gaan. Het toepassen van lean-principes maakt het mogelijk om processtappen te vereenvoudigen en verbeteren en de kwaliteit te verhogen.

Ook de lastige stappen in een proces worden nu beheersbaar. Zo kan de burger beter en sneller bediend worden. Naar analogie is het in de laboratoriumwereld de klant die kan profiteren van een op assemblage gestoelde werkwijze. Optimaliseer de processen in de keten door er specialisten op te zetten en bekijk de werkwijze door de bril van de klant, dan zullen service en kwaliteit verbeteren. 'Ja', stellen drie lab-managers uit contractlaboratoria, maar dit stelt wel extra eisen aan de zachte kanten van het managementproces. En: het ontkoppelen van het analysetraject heeft ook zijn keerzijde.

Eigenaarschap

Nu is monsters analyseren en laboratoriumuitslagen interpreteren wel iets anders dan een auto assembleren in een fabriekslijn, maar volgens Arnoud Herremans, Lean consultant bij Y47, zijn er meer overeen-

Het eigenaarschap van de werkprocessen ligt volgens Herremans bij de mensen op de werkvloer, de laboranten. Zij zijn degenen die het werkproces het best kennen en ook kunnen veranderen. Een manager kan dit niet, maar kan met zijn managementstijl wel richting geven aan de verandering en de ondersteuning van zijn mensen hierin. Herremans: "Het is belangrijk dat de manager bij dit overleg aanwezig is. Het eigenaarschap van het werkproces ligt weliswaar bij de laboranten, maar de betrokkenheid moet er vanuit het management zeker zijn. Men moet voelen dat het continu verbeteren in de hele organisatie gedragen wordt."

In de praktijk

Rian Brokx, development director bij Eurofins, 's werelds grootste conglomeraat van contractlaboratoria: "Als je een kleine organisatie bent, dan ken je de klant. Wan-

'Het eigenaarschap van de werkprocessen ligt op de werkvloer'

neer je organisatie groeit, heb je systemen nodig die je implementeert in je bedrijfsvoering om alle complexiteit te structureren. Je klanten willen zo snel mogelijk een resultaat dat op een eenvoudige manier toegankelijk is, liefst in een geautomatiseerd systeem, waardoor ze efficiënter kunnen werken. Een gevolg daarvan is dat het directe contact met die klant in de routinewerkzaamheden vermindert. Het contact richt zich meer op zaken die er toe doen. De klant is hier ook van gechar-

akter je organisatie groeit, heb je systemen nodig die je implementeert in je bedrijfsvoering om alle complexiteit te structureren. Je klanten willen zo snel mogelijk een resultaat dat op een eenvoudige manier toegankelijk is, liefst in een geautomatiseerd systeem, waardoor ze efficiënter kunnen werken. Een gevolg daarvan is dat het directe contact met die klant in de routinewerkzaamheden vermindert. Het contact richt zich meer op zaken die er toe doen. De klant is hier ook van gechar-



Salm en Kipp

PRIVATE

www.salm

salmen**kipp**

meerd, hij zit ook niet te wachten op onnodige telefoontjes en werkzaamheden.”

De klant profiteert van slim organiseren en specialiseren, weet Brokx: “Door taken en bevoegdheden op te splitsen kun je makkelijker anticiperen op de actuele situatie. Enkele jaren geleden was het heel lastig om goed gekwalificeerd laboratoriumpersoneel te vinden. We hebben destijds zelf

“Persoonlijk vind ik opsplitsing geen vooruitgang, maar in grotere organisaties is het een noodzaak. Hoe verder je het analyseproces opsplijt, des te groter de kans dat de laboranten zich minder betrokken voelen omdat ze het geheel minder goed overzien en hun toegevoegde waarde niet meer zo duidelijk is. Dit geldt overigens voor iedere sector. Wanneer je de klant persoonlijk kent, op de hoogte bent van het

‘Ik vind opsplitsing geen vooruitgang, maar in grotere organisaties wel noodzaak’

mensen opgeleid die we specifieke taken lieten uitvoeren. Dit waren dan met name de ‘handwerkzaamheden’: monstervoorbereiding, registratie, extractie en destructie. Dit leidde bij ons tot een hogere productiviteit. Bovendien waren we in staat om de pieken en de dalen beter op te vangen.”

Eilandjes

Specialisatie kent ook zijn keerzijde, erkent ze. Er was te weinig synergie tussen de deelprocessen. “Er ontstonden eilandjes met tussenresultaten of concentratie van kennis van een onderdeel van de analyse. Terwijl je wilt dat de laboranten het geheel overzien en doorgronden. Een manier om dat tot voor elkaar te krijgen is rouleren. Niet iedereen wil dat, want een vaste werkplek betekent ook altijd dezelfde collega’s om je heen. Als je het daarmee goed kunt vinden, kan rouleren lastig zijn.” Specialiseren kan demotiveren, weet Brokx. De persoonlijke betrokkenheid kan in het geding komen, als mensen het eindresultaat van hun werk niet meer zien.

verhaal achter het monster en weet wie er belang bij het analyseresultaat hebben en waarom, ben je betrokkener bij de analyse.”

Ter verhoging van de betrokkenheid komt er daarom regelmatig een klant langs die vertelt wat er zoal speelt. “Daarnaast bieden de steeds geavanceerdere it-systemen ook veel inzicht bij de laboranten. Meer betrokkenheid leidt overigens ook tot betere efficiency, je kent het verhaal achter het monster en weet waarom het haast heeft.”

Context

Henk Heijthuijsen, manager KAM bij TLR, internationaal contractlaboratorium van grondstoffen, halffabricaten en eindproducten in de *food* en *feed*, noemt communicatie de sleutel om labprocessen te stroomlijnen en kwaliteit te verbeteren. “Wanneer een organisatie groeit, wordt die communicatie nog belangrijker. Werk wordt overgedragen aan collega’s die in shifts werken, werk wordt in deelanalyses geknipt en wanneer er tijdens zo’n analyse



Henk Heijthuijsen, manager KAM bij TLR: “Een monster heeft een context nodig, zowel bij de monsterinname als bij rapportage van het analyseresultaat.” (Foto: Foodnote)

bijzonderheden optreden, dan zouden alle betrokkenen daarvan op de hoogte moeten zijn.”

“Een monster heeft een context nodig, zowel bij de monsterinname als bij rapportage van het analyseresultaat. Onze accountmanagers zijn 20 procent van hun tijd bezig met het leveren van die context. Bijvoorbeeld om duidelijk te maken aan een klant welke betekenis het analyseresultaat heeft voor de kwaliteit van een product.”

Laboranten zijn in de afgelopen jaren steeds meer operators geworden, constateert hij. “Ik heb het idee dat de jongere generatie daar trouwens helemaal niet mee

op presents

E LABEL

enkip.nl



X-pert in laboratoriumapparatuur

Speciale
aanbiedingen
en nieuws
regelmatig ...



... in onze
MAILINGS



Met nieuws &
speciale aanbiedingen
www.carlroth.nl
www.carlroth.be

Laboratoriumbenodigdheden - Life Science - Chemicaliën

Carl Roth GmbH + Co. KG
Contact Nederland: Tel. 0180 516704
Contact België: Tel. 03 283 47 10
Fax +49 721/5806-260



Leon Aafjes, algemeen directeur bij Eurofins Analytico: "In de communicatie is het belangrijk dat je weet in welke mate jouw werk onderdeel uitmaakt van de vraag van die opdrachtgever." (Foto: Foodnote)

zit, oudere laboranten lijken verbintenis met het geheel meer te missen. Mensen hebben een heilig vertrouwen in apparaten. Bij de totstandkoming van één analyse zijn soms tot zeven medewerkers betrokken en dreigt het ambachtelijke karakter van het analistenwerk verloren te gaan."

'Oudere laboranten lijken verbintenis met het geheel meer te missen'

Strakke regie

Assemblage of niet, analisten moeten niet op de automatische piloot gaan werken. Heijthuijsen: "Ga (steeds) terug naar de basis, naar de werkvoorschriften, hoe zat het ook al weer, wat zijn de kritische stappen in deze analyses?" Net als Brokx pleit hij voor het flexibel inzetten van mensen, dat maakt het werk afwisselender. "Rouleer daar waar mogelijk. Dit hoeft niet permanent, maar wel geregeld, als oprisser, zodat je weer weet wat jouw bijdrage aan het geheel is. De tijd die je wint met automatiseren, kun je voor een deel gebruiken om steekproefsgewijs controles achteraf te doen: een uitdaging voor de kwaliteits-

managers. Een strakke regie in het laboratorium blijft noodzakelijk. Een orkest zonder dirigent speelt immers ook geen zuivere muziek."

Mindset

Hoe houd je mensen betrokken en hoe halen ze het beste uit zichzelf? Dit stelt eisen aan de zachte vaardigheden van de labmanager. Toon in interesse in wat je mensen doen en geef opbouwende kritiek, bepleit Leon Aafjes, algemeen directeur bij Eurofins Analytico. "Je moet mensen durven aanspreken op hun verantwoordelijkheden en ze tegelijkertijd motiveren. Dat vraagt soms wel om een andere mindset en gaat niet van de ene op de andere dag." Het vraagt om openheid. "Daarvoor is soms een cultuurverandering nodig. Juist voor het eigenaarschap van een analyse is het zo waardevol dat je oplossingsgericht denkt."

Betrokkenheid

Om te weten wat er speelt, begint iedere dag daarom met een kort werkoverleg met de teamleiders en afdelingshoofden. "We bespreken dan de knelpunten die er die dag zijn. Is er een belangrijke machine defect? Hoe lossen we dat op? Zijn er zieken? Kunnen mensen van andere afdelingen helpen of zijn er uitzendkrachten nodig? Wie zijn de opdrachtgevers die dag en zijn er aanvullende eisen of aspecten

waar we alert op moeten zijn? In de communicatie is het belangrijk dat je weet wie jouw opdrachtgever is en in welke mate jouw werk onderdeel uitmaakt van de vraag van die opdrachtgever." Soms volgt in de loop van de dag een tweede bespreking. "Je houdt zo de vinger aan de pols, kunt direct sturen, schenkt aandacht aan de mensen die de handeling uitvoeren, bent betrokken en die betrokkenheid is oprecht. Mensen voelen dat. Je kunt door zo te werken een efficiëncyslag maken. Niet de werkdruk opvoeren, maar kritisch naar je verschillende stappen in het proces kijken. Je verbeterproces is nooit af." **LM**

Procesverbetering in negen stappen

Lean is een bedrijfskundige methodiek, gericht op efficiënter werken. In het toepassen van lean-methoden staat de klantvraag centraal en wordt verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd. Een handleiding in negen stappen, gebaseerd op de praktijk bij het AMC, waarmee laboratoria hun processen kunnen optimaliseren.

Jules Hoenderop, lid redactiecommissie Laboratorium Magazine

Lean kent zijn oorsprong in Japan. Door de verwoesting van Japan na de tweede wereldoorlog moest het land met weinig en slecht materieel de productie weer op gang brengen. Hierdoor was het nodig om 'slim' te produceren, wat de basis heeft gelegd voor 'lean' produceren. In de jaren negentig van de vorige eeuw heeft lean produceren een grootschalige vlucht genomen en zijn intrede gedaan in productiefaciliteiten over de wereld. Vanaf de eeuwwisseling heeft de aandacht zich ook verlegd naar buiten de industrie, naar onder meer de zorg. Waar commerciële servicelaboratoria zich al langer bewust zijn van lean, is het relatief nieuw in medische laboratoria. In researchlaboratoria is het nog volledig onbekend. Het lean-jargon kent honderden woorden, een groot aantal direct overgenomen vanuit het Japans.

Kaikaku

Het AMC-project in het artikel hierna hanteert een methodiek om snel en efficiënt een fundamentele verandering aan te brengen: *Kaikaku*. De procesoptimalisatie gebeurt met een *Rapid Improvement Event* (RIE). Hierbij wordt in een korte periode het huidige proces geanalyseerd, een nieuw proces gedefinieerd en worden de eerste verbeteringen doorgevoerd. Hierna staan de negen stappen van dit proces toegelicht. Deze individuele RIE's

zijn onderdeel van een grootschalig totaalprogramma om de algehele afdelingsdoelen te bewaken.

Stap 1: Reden voor handelen

Stel de reden voor deze procesoptimalisatie vast. Waarom is het nodig om veranderingen aan te brengen? We kijken naar kwaliteit, tijd, mensen en kosten. Het is belangrijk om niet alleen te focussen op kosten, maar aandacht te hebben voor al deze vier aspecten.

Stap 2: Welke procesmetingen?

Bepaal welke metingen er nodig zijn om vast te kunnen stellen hoe het huidige proces verloopt. Gedurende een aantal weken worden deze metingen verricht om een goed beeld te krijgen van het huidige proces.

Stap 3: Doelstellingen formuleren

Stel de doelstellingen voor het project vast.

Stap 4: Rapid Improvement Week

In een RIE analyseren de medewerkers de huidige problemen en bedenken ze zelf de oplossingen. Na een voorbereidende fase (stap 1 tot en met 3) nemen diverse mede-

werkers van het laboratorium gedurende een week deel aan het RIE. Na een korte introductie in de lean-systematiek bepaalt de werkgroep de werkelijke oorzaken van de problemen in het proces. Daarna volgt het bedenken van de juiste oplossingsrichting.

Stap 5, 6 en 7: Oplossingen bedenken en uitproberen

Oplossingen worden bedacht en indien mogelijk uitgetoet in een 'rapid experiment'. Op woensdag en donderdag voert de werkgroep experimenten uit om het nieuwe proces te testen. Als hier positieve resultaten uit komen, zal het proces daadwerkelijk gewijzigd worden. Vanaf dat moment geldt de nieuwe werkwijze. Het kan zijn dat er oplossingen zijn die meer tijd kosten. Deze worden opgenomen in het actieplan.

Stap 8 en 9: Resultaten evalueren

Kwamen de resultaten overeen met de gestelde doelen? Na een korte periode van gewenning wordt er opnieuw gemeten. Het nieuwe RIE is geslaagd als de resultaten van deze metingen overeenkomen met de vastgestelde doelen uit stap 3. De laatste stap is een evaluatie. Wat ging er goed? En wat had er beter gekund? **LM**

Meer doen met minder mensen

De laboratoria voor Algemene Klinische Chemie en Endocrinologie in het AMC zijn in 2013 een lean-traject ingestapt. De eerste vijf afgeronde verbetertrajecten laten een klinkend resultaat zien. Zeven zijn er onderweg. Er wordt aanzienlijk efficiënter gewerkt in een voor betrokkenen prettiger werkomgeving.

Redactie Laboratorium Magazine | Fotografie: Foodnote

Johan Fischer, klinisch chemicus en projectleider 'lean', wordt steeds enthousiaster over de positieve effecten van 'lean' als hij door het laboratorium loopt. Het verbeterprogramma leeft. Analisten van de urineafdeling spreken hem aan over het inbrengen van verbeterpunten voor het eerstvolgende verbetertraject rond de verwerking van urinenemonsters. Een bewijs dat 'lean' breed in de organisatie gedragen wordt. Een poster

voor de analisten bij de urineafdeling hangt al vol met post-its waarop ideeën zijn gekrabbeld over procesverbeteringen.

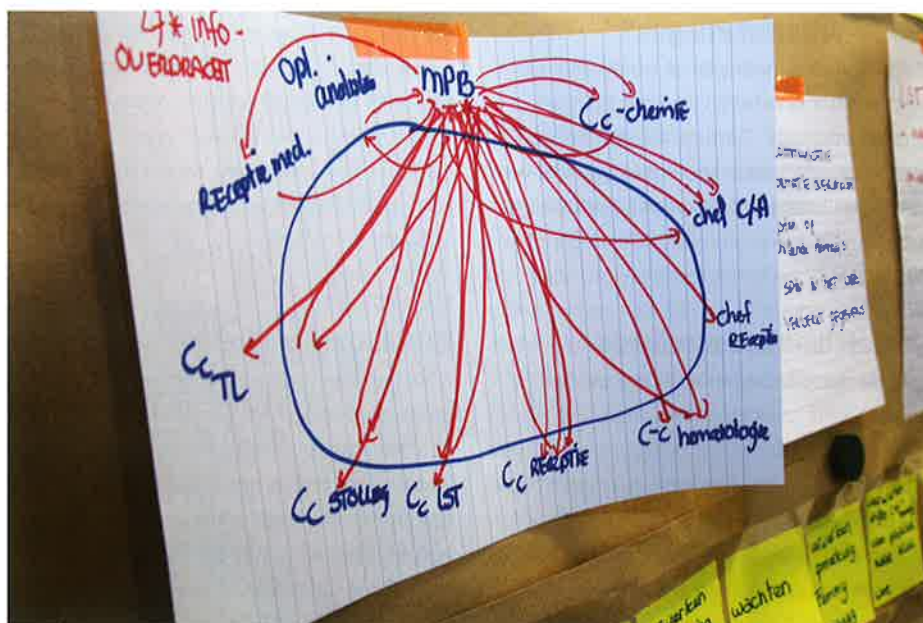
Value stream analysis

Een aangekondigde budgetvermindering van 10% in 2013 was aanleiding om het lean-traject in te gaan. Eerst was het de bedoeling dit samen met VUmc te doorlopen vanwege de beoogde, nauwere samenwer-

king tussen de twee academische ziekenhuizen. Toen dit plan vertraging op liep, ging de afdeling Klinische Chemie van het AMC voorlopig alleen verder. "In overleg met Roche, waar we regelmatig contact mee hebben vanwege hun apparatuur hier, en het adviesbureau Simplier, waar ze mee samenwerken, is wel in 2013 een *value stream analysis* gedaan voor beide afdelingen. Daar kwam uit naar voren dat samenwerking tussen AMC en VUmc zijn vruchten kon afwerpen. Toen er een kink in de kabel kwam vanwege juridische kanttekeningen rond de samenwerking is hier besloten het klinische chemisch lab en endocrinologie zelfstandig door te laten gaan met het programma van organisatie- en efficiëntieverbetering. Anders zouden we te veel tijd verliezen."

Event Week

Het was nooit de bedoeling om lean als bezuinigingsinstrument in te zetten. Dat zou oneigenlijk gebruik van de methode zijn. "Lean gaat over processen, over customer value. Als afgeleide daarvan kun je op kosten besparen. Bezuinigen is daarbij geen doel op zich." Lean wordt praktisch benaderd. Na een voorbereidingsperiode, waarin de huidige situatie nauwkeurig in kaart wordt gebracht, volgt een *Event Week*



Procesroutes in kaart gebracht.



Boy Veldhuizen, analist, bespreekt met klinisch chemicus Johan Fisher zijn ideeën voor procesverbetering voor het lean-traject op de urineafdeling. Op de poster hebben diverse collega's via post-its hun ideeën ingebracht, zo meldt iemand dat de steeds rinkelende telefoon erg stoort en niet opgenomen wordt! De doelstellingen zijn onder meer een 40% reductie in lead time bij urinemonsters.

waarin de betrokkenen zelf kunnen nadenken over problemen, knelpunten en mogelijke oplossingen. In deze week wordt keihard door medewerkers ingezet op procesverbetering. Het effect op de efficiëntie is direct te zien, en daarmee de mogelijkheid tot besparen. Na de Event Week volgt een evaluatieperiode. De bedoeling is dat zo'n verbetertraject in een tijdsbestek van drie tot vier maanden wordt doorlopen en afgerond. "Tijdens het verandertraject op de werkplek zijn we een week totaal gefixeerd of het oplossen van knelpunten. In die periode moeten zowel team als organisatie al hun menskracht en middelen beschikbaar stellen. Dus als die printer verplaatst moet worden, direct ict erbij. Een gat in de tafel? Dan moet dat meteen gebeuren. De kracht van de methode zit in het voortdurend meten. Zo kun je de juiste veranderingen aanbrenge en schuift het de goede richting op. In de nazorgweken werk je de actiepuntenlijst verder af, maak je de balans op en stel je vast of de targets zijn gehaald." Het moet ook écht gebeuren in die week, weet Fischer, anders is het momentum weg. "Een van mijn taken is de omgeving scherp te stellen. Het traject heeft die week prioriteit, mensen moeten bereid zijn onmiddellijk in te springen als het moet. Dat

kost extra menskracht, dat moet je als organisatie regelen. Anderen moeten dan even wachten."

Less is more

Monsterontvangst trapte af. Al snel bleek dat er een efficiëntieslag mogelijk was. 'Less is more', benadrukt Fischer. Door een andere werkplekindeling en door weg te halen wat je niet dagelijks nodig hebt, ontstond er meer

denkt de stagnatie op te moeten lossen met 'meer'. Dus meer centrifuges, meer mensen. Maar wat bleek, met een centrifuge minder en strakkere afspraken over taakverdeling kun je de workload met een lagere bezetting het hoofd bieden." Op de receptie werd een troubleshooter aangesteld. "Een bijna full-time taak in maart 2014. We zijn tien maanden verder en het vergt nu een dag per week!"

'Rendement van lean-trajecten gaat in double digits'

ruimte. Ook een heldere taakverdeling bracht meer rust, controle en overzicht. Stonden er vroeger rekken met buizen te wachten bij de balie, nu ziet alles er clean en opgeruimd uit, constateert hij. "Het rendement van lean-trajecten gaat altijd in *double digits*. Misschien 'juist' wel in een kleinere sectie, zoals hier, met een beperkt werkoppervlak. Dan komt het des te meer aan op een goede inrichting van processen en het maken van goede afspraken wie wat doet. De benodigde afstemming is snel gemaakt in zo'n klein team." Wat voor knelpunten werden opgelost? "Je

Bottom-up

De eigen inbreng van de medewerkers is cruciaal. Vandaar Fischers pleidooi voor een bottom-up benadering: "Daarmee creëer je betrokkenheid en werk je met de ervaringsdeskundigen. Ze kennen de processen en knelpunten en komen met de beste oplossingen. Fouten in elektronische aanvragen, problemen door een verkeerde datum en tijd, verkeerde buizen of onvoldoende buizen op voorraad zijn zo sterk teruggedrongen. Door bijvoorbeeld terugkoppeling met de aanvragers gaat het bij aanvragen veel minder fout.



Close-up van post-its die samen op een groot bord de proceskaart vormen.

Met 3,6 miljoen bepalingen per jaar geldt hier de macht van het getal. Een kleine afwijking kan grote gevolgen in het proces hebben. Daarom streven we naar *zero defects*.”

Door lean te werken zien medewerkers hun werkomgeving verbeteren en krijgen ze meer waardering voor hun werk. Prettig is ook dat het aantal klachten sterk afneemt. De procesverbetering werkt ook verderop in de keten positief door. “Je krijgt betere, robuustere processen, minder *rework*, minder uitval, een betere reproduceerbaarheid, een snellere doorvoer en daarmee verhoog je de *customer value*. Daar is het in wezen allemaal om te doen, maar de afgeleide voor de organisatie is efficiëntieverbetering. Met lean kon een flink deel van de opgelegde bezuinigingen het hoofd worden geboden.”

Gezond verstand

Hematologie volgde snel na de receptie met een *rapid improvement event*. Daar bleek het aantal medewerkers terug te kunnen van zeven naar vijf. “Hier is met name gekeken naar de looplijnen. Transport van buizen – lopen – bleek op deze afdeling heel ongunstig uit te pakken. We hebben apparatuur verplaatst, wat bij elkaar gezet en zo de proceslijn logischer gemaakt. Dat scheelt ontzettend veel tijd. Extra voordeel is dat je meer met minder mensen kunt doen, de afdeling wordt veel rustiger door minder loopbewegingen.” Op zich is er niets ingewikkelds aan, geeft hij toe. “*Rocket science* is het niet. Je gezond verstand gebruiken en vanuit het teamwork komen verrassende resultaten. Ik heb bewondering



Johan Fischer in zijn kantoor met achter hem de jaarplanning 2015 voor nog eens zeven lean-projecten.

voor de impact van het lean proces, het systeem erachter en zeker voor de mensen die het moeten doen. Ze hebben op een knappe manier de klus geklaard.”

Transformatie

Op het planbord in Fischers kantoor staat de complete ‘lean’-planning 2015. Er staan nog zeven trajecten op de rit. Aangezien ze zo’n drie maanden duren, zit er overlap in. “Het is een dakpanconstructie qua voor- en natraject. Eind 2015 hebben we de hele cyclus gehad en de bedoeling van lean is dan weer over de hele zaak heen te gaan om steeds *double digits* te blijven halen.” In theorie kan bij elke lean-ronde een vergelijkbare efficiëntieverbetering worden behaald. Om die dubbele cijfers steeds weer te halen is het nodig tussen twee rondes te finetunen. Plooiën worden gladgestreken, kleine optimalisaties doorgevoerd. Kleine verbeterstapjes als onderdeel van continu verbeteren. Lean vraagt om verbetering voor optimalisatie, elke dag weer het hele jaar door, anders werkt het niet. Bij verslapping vervalt de organisatie in het oude patroon en is het rendement slechts tijdelijk. Niet voor niets krijgt Fischer straks steun van collega’s die nu in een opleidingstraject voor lean zitten. “Het systeem moet onderdeel worden van de organisatiecultuur. Als organisatie moet je een transformatie doormaken. Het accent lag teveel op brandjes blussen. We willen nu naar structurele verbetering. Binnen dit proces moet je onderlinge verbanden leggen, geïntegreerd te werk gaan. Dus geen *patchwork* van oplossingen. Dat is symptoombestrijding!” **LM**



De smetteloze receptie, waar medewerkers de regie goed in de hand hebben.