

REPORTAGE LABORANTEN ERASMUS MC BEZOEKEN VERFFABRIEK AKZONOBEL

# ‘De capaciteit werd steeds niet gehaald en dat is frustrerend’

AkzoNobel heeft het systeem ‘Lean’ ingevoerd. Het doel? Productieprocessen efficiënter maken. Het werkt. En dus heeft het Erasmus MC er ook oren naar.

Van onze verslaggever  
Haroon Ali

**SASSENHEIM** Het heeft iets onwerkelijks, 130 radiotherapeutisch laboranten in een verffabriek. Normaal bestralen de medewerkers van het Erasmus MC-Daniël den Hoed kankerpatiënten. Tijdens dit bedrijfsuitje naar AkzoNobel in Sassenheim zien ze hoe verf wordt gemaakt.

Hoewel de werkzaamheden niet verder uit elkaar kunnen liggen, zijn de laboranten hier toch met een missie. AkzoNobel heeft in 2007 het managementsysteem ‘Lean’ ingevoerd, waarbij de hele productieketen van autolakken onder de loep werd genomen. Niet functionerende schakels werden verbeterd of eruit gesloopt. Resultaat: efficiëntie. En daar heeft het Erasmus MC wel oren naar.

In bussen komen ze het terrein op. Slechts tientallen laboranten zijn in Rotterdam achtergebleven om de afdeling te bemannen. Na een korte film over de kleurrijke wereld van verfproductie verdelen de rondleiders in gele hesjes de laboranten op in groepen. De bezoekers krijgen oranje hesjes, en veiligheidsbrillen.

‘Achter deze blauwe lijn is de productiezone’, zegt productgroepleider Jan-Reiner Meijer, vanmiddag verantwoordelijk voor ‘groep blauw’. In het distributiecentrum moeten de brillen op. ‘En let op: de vorkheftrucks hebben altijd voorrang.’ Direct sjeest de eerste voorbij, terwijl de groep langs AkzoNobel-graffiti en felgekleurde autoposters loopt. Blote vrouwen zijn uit den boze, om de corporate identity te beschermen.

Verderop wordt de groep gevraagd om door wat raampjes te turen. ‘Enig idee voor hoeveel dagen hier aan verfoorraad ligt?’ De laboranten kijken naar de opgestapelde pallets. ‘Nu 25 dagen, dat was 35’, zegt Meijer trots. ‘Omdat we sneller produceren, hebben we minder voorraad nodig. Alles wat je niet verkoopt, is verspilling.’ De eerste les in Lean.

Volgens Meijer was de verftapperij de *bottleneck* bij AkzoNobel. ‘Bij ons het management’, grapt een vrouw in de groep. De tour gaat langs sissende cilinders die blikken met zwarte verf vullen en mechanische armen die dozen inpakken. ‘Kijk, werkinstructies met plaatjes. Dat is voor medewerkers met een andere achtergrond dan de Nederlandse’, zegt Meijer. Ook dat is ‘typisch Lean’.

## Oorsprong

De Lean Managementbeweging, die zijn oorsprong heeft in de Japanse auto-industrie, wordt in Nederland gepromoot door het Lean Management Instituut (LMI). ‘We onderzoeken het productieproces, de doorlooptijd en de informatiestromen’, zegt directeur René Aernoudts, die verantwoordelijk was voor de metamorfose van AkzoNobel. ‘Soms is die doorlooptijd tien dagen, terwijl er in totaal vijftien minuten daadwerkelijk aan een product wordt gewerkt.’

Het was eerst chaotisch, zegt productgroepleider Fred van der Schagt over zijn afdeling de verftapperij. ‘De productiecapaciteit werd steeds niet



Laboranten van het Erasmus MC (oranje hesjes) worden rondgeleid in de verffabriek. ‘In een ziekenhuis zouden we alleen naar bestraalingstechnieken en de inhoud van behandelingen kijken’, zegt Frek Dekker van het ziekenhuis.

Foto Marcel van den Bergh / de Volkskrant

gehaald en dat is frustrerend. Dan zeggen mensen: kan mij het schelen, we halen het toch nooit.’ Toch was Van der Schagt niet direct enthousiast toen Lean werd ingevoerd. ‘Het was vooral onder druk van de baas.’

“

Hoe laat je op een dag begint, maakt al verschil

**René Aernoudts**  
Directeur Lean Management Instituut

Met behulp van Lean werden de verschillende schakels in het productieproces onderzocht. ‘Wat is waardevol, waar gaat het mis? Zo kwamen we uit op 180 dingen die misgingen’, zegt Van der Schagt terwijl hij wijst naar een bord vol gekleurde plakbriefjes. ‘Er waren veel klachten over de machines, maar 80 procent van de problemen bleek bij de mensen en hun methodes te liggen.’

Die fouten werden een voor een hersteld door de speciaal aangestelde Lean-coördinator Farook Molai, een vrolijke Hindoestaanse man met zwart matje en gestileerde ringbaard. Hij voegt plaatjes en labels

te, creëert rode en groene zones. Kleine dingen die het productieproces verhelderen, zonder extra kosten.

En het werkt. De afdeling genereert 50 procent meer output, zegt Van der Schagt, nu wel overtuigd. ‘We vieren onze successen met gebak.’ Dat raakt een gevoelige snaar bij senior radiotherapeutisch laborant Hans Joosten (55): ‘Wij krijgen geen extra vergoeding of bedankje. En overwerk mogen we niet opnemen.’ Volgens Van der Schagt wordt er op zijn afdeling al twee en een half jaar niet meer overgewerkt. ‘Niet nodig.’

Dat is een scenario waar Frek Dekker, unithoofd radiotherapie bij het Erasmus MC, alleen van kan dromen. ‘Door personeelstekort konden we niet alle bestralingsapparaten benutten.’ Daarom werd het aantal medewerkers per bestralingsapparaat teruggedrongen van vier naar drie.

## Veelbelovend

Het is slechts het begin van de invoering van Lean op het Erasmus MC, dat nu nog in de pilotfase verkeert en ook hier wordt begeleid door het LMI. De omschakeling van verblijken naar kankerpatiënten vindt Aernoudts niet zo vreemd. ‘Het gaat niet om de verf, of de patiënten *an sich*. Wij kijken naar de verspillingen in het hele proces er omheen.’

Het Erasmus MC noemt de eerste resultaten ‘veelbelovend’: patiënten worden sneller geholpen en het verzuim onder werknemers is gedaald.

Lean bestaat al een jaar of tien in de zorg, zegt Aernoudts. Eerder werd het al ingevoerd bij het Universitair Medisch Centrum Groningen en het Het Nederlands Kanker Instituut - Antoni van Leeuwenhoek Zieken-

“

Wij willen verbeteren, niet kopiëren

**Frek Dekker**  
Unithoofd radiotherapie Erasmus MC

huis. Aernoudts: ‘Hoe laat je op een dag begint, maakt al verschil. Als een receptionist om negen uur begint, maar ook drie artsen en vijf patiënten, loopt het al uit. En al die tijd nemen die patiënten ruimte in beslag.’

Volgens unithoofd radiotherapie Dekker zijn de naderende bezuinigingen in de zorg – ruim 300 miljoen euro – niet de reden om met Lean te beginnen. Al kan de methode wel helpen om zware tijden beter te doorstaan. ‘Als je met minder mensen hetzelfde werk beter kunt doen, is dat interessant voor de zorg. De personeelstekorten blijven de komende jaren immers oplopen.’

Om draagvlak te creëren, moeten de laboranten Lean met eigen ogen zien, al ligt een excursie naar een ander ziekenhuis meer voor de hand. Dekker: ‘Nu treden we uit onze comfort zone. In een ziekenhuis zouden we alleen naar bestraalingstechnieken en de inhoud van behandelingen kijken. Dat is niet het doel. Wij willen verbeteren, niet kopiëren.’

Maar of de boodschap bij de laboranten aankomt, is de vraag. Leerling laborant Frans Bouvy (24) vindt het lastig om de vertaalslag te maken. ‘Ik weet dat het niet de intentie is van deze dag, maar ik krijg wel een beetje het gevoel alsof ons werk wordt vergeleken met lopendebandwerk.’

Volgens Bouvy is radiotherapie onvoorspelbaarder dan verfproductie. Laborant Joosten staat hem bij. ‘Bij negen van de tien patiënten kun je een protocol afwerken, maar voor de uitzondering moet je creatief zijn.’

Beide laboranten zijn eerder kritisch naar de grote managementlaag in hun ‘vastgeroeste’ organisatie. Unithoofd Dekker houdt vol dat het hele systeem aan herziening toe is, niet alleen het management. ‘Alle medewerkers moeten de regie terugkrijgen op het werkproces.’

Belangrijker is wat Lean voor de kwaliteit van de zorg betekent. Leerling laborant Fatima Tallagui (20) maakt zich nog geen zorgen. ‘We hebben voor iedere patiënt nu acht, twaalf of zestien minuten, afhankelijk van de behandeling. Dat blijft zo.’