

NN02963.675

dansen op
eieren"
integrale kwaliteitszorg
in de pluimveeproductie

door prof.dr.ir. W. de Wit

Wageningen
bouw
universiteit

"DANSEN OP EIEREN"

Integrale kwaliteitszorg in de pluimveeproductie

door prof.dr.ir. W. de Wit

Inaugurele rede uitgesproken op 17 september 1992
bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder
Hoogleraar in de Integrale Kwaliteitszorg in de
Pluimvee Productie vanwege het Fonds Pluimvee-
belangen aan de Landbouwniversiteit Wageningen.

"DANSEN OP EIERN"

Integrale kwaliteitszorg in de pluimveeproductie

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Inleiding

In het Rijksmuseum te Amsterdam is een schilderij te bewonderen van de hand van Pieter Aertsz, getiteld de eierdans. Het schilderij dateert uit het midden van de zestiende eeuw. Van de dansers werd verwacht dat zij dansen tussen op de grond liggende eieren, zonder dat deze zouden breken. Afhankelijk van beleid, behendigheid en kunde van de dansers zal deze dans met meer of minder succes zijn uitgevoerd. In overdrachtelijke zin kennen wij de eierdans in de Nederlandse taal als de toepassing van een handelwijze waarbij men met de uiterste voorzichtigheid te werk dient te gaan.

Kwaliteitszorg in de pluimvee productie heeft op twee manieren met deze eierdans te maken. De eierdans laat ons zien dat soms verrassende gebruikseisen gesteld worden aan landbouwprodukten. De eierdans leert ons ook dat beleid, behendigheid en kunde nodig zijn voor de introductie van nieuwe en vaak gevoelige zaken. De introductie van kwaliteitszorgsystemen in de landbouwproductie is zo'n zaak.

Van de producenten, de dansers zal immers gevraagd worden in de maat en naar een vastgelegde choreografie te dansen. Overheid en Produktschap zullen in hun rol van choreograaf tussen de mogelijkheden van de dansers en de wensen van het publiek een gevoelig evenwicht moeten vinden. Het publiek (afnemer en consument) zal vertrouwen moeten hebben dat de dansers al hun behendigheid en kunde inzetten om een voorstelling te geven die de prijs van het toegangskaartje waard is. Laten wij

daarom de eierdans vanuit deze invalshoek wat nader bekijken.

Het begrip kwaliteit komen we vandaag de dag in vele verschijningsvormen en combinaties tegen. In strategische notities van bedrijfsleven, collectieve bedrijfsorganisaties en overheid worden veelvuldig plannen aangekondigd of gerapporteerd met titels als kwaliteitszorg, kwaliteitsbewaking, kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging. Welhaast naar believen wordt het woord kwaliteit vervangen door keten en dikwijls afgerond met het begrip integraal. De laatste loot is de Integrale Ketenzorg, afgekort IKZ. Dit begrip wordt ons gepresenteerd in de nota "van Meer naar Beter" van de directie Milieu, Kwaliteit en Voeding van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Integrale Ketenzorg heeft als doel de Integrale Kwaliteitszorg te combineren met de zorg voor het milieu.

Volgens de gangbare internationaal overeengekomen definities is kwaliteitszorg het aspect van de totale management-functie dat bepalend is voor het vaststellen en ten uitvoer brengen van het kwaliteitsbeleid. Kwaliteitsbeleid betekent een samenhangend complex van gerichte acties om een geformuleerd doel namelijk 'kwaliteit' te bereiken. Integrale kwaliteitszorg in de landbouw betekent kwaliteitszorg door de hele keten heen gericht op het eindprodukt. In de landbouwproductieketens vinden wij een aaneenschakeling van een serie zelfstandige ondernemingen die ieder voor zich een kwaliteitszorgsysteem zouden moeten bezitten. Er is dus sprake van veel zelfstandig management met eindverantwoordelijkheid. Wil er sprake zijn van kwaliteitszorg niet alleen in de keten maar ook gericht op het eindprodukt dan zal al deze management verantwoordelijkheid op dit punt geïntegreerd moeten worden. Kwaliteitszorg in de ene schakel zal aan moeten sluiten op kwaliteitszorg in vorige en volgende schakels.

Integrale Kwaliteitszorg is een delicate kwestie. Immers van de betrokken ondernemingen in de produktieketen verwacht wordt dat zij autonomie inleveren. De vrije dans wordt een dans volgens een strakkere choreografie.

Integrale Kwaliteitszorg in de Pluimveeproduktie geeft vorm aan de choreografie van de eierdans.

Enkele onderwerpen daarvan zijn: het ontstaan van kwaliteitszorg, kwaliteitszorg en pluimvee, en tenslotte kwaliteitszorg als wetenschappelijke discipline, kwaliteitskunde.

Het ontstaan van kwaliteitszorg

Nieuw is kwaliteitszorg niet. In het oude Egypte kon de bouw van de pyramiden alleen plaats vinden omdat standaardisatie van materiaal en werkwijze ingevoerd waren. In oude geschriften vinden wij vele aanwijzingen voor de landbouwproduktie die gevoeglijk onder kwaliteitszorg gerangschikt kunnen worden. In liefst 12 boeken getiteld "Res Rustica", waarvan één deel aan pluimvee is gewijd, geeft Lucius Junius Moderatus Columella (70) een volledige beschrijving van de toentertijd beschikbare landbouwkundige kennis. Hij schrijft onder meer dat het voor de boer een plezier is pluimvee te houden. Hij beschrijft nauwkeurig op welke wijze de beste kippen gefokt kunnen worden, hoe zij moeten worden gehuisvest en gevoerd en hoe ontsmet en gereinigd moet worden. Dit alles met het oogmerk een goed, smakelijk en gezond produkt te realiseren. Met een forse sprong door de geschiedenis vinden we in de middeleeuwen in ons land de gilden. Organisaties die zich toen al op kwaliteitszorg gericht hebben. Kwaliteitspecificaties voor produkten, standaardisatie van

processen en zorg voor goede vakopleidingen waren bij hen belangrijke punten.

De kwaliteitszorg van nu dateert van rond de tweede wereldoorlog.

Vier Amerikanen hebben als eersten een theoretische basis aan de kwaliteitszorg gegeven. Namelijk Juran (1964), Deming (1950), Feigenbaum (1983) en Crosby (1984). Juran en Deming benadrukken sterk de noodzaak tot decentralisatie en het leggen van de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Beiden hebben hun ideeën in eerste instantie in dienst gesteld van de wederopbouw van Japan na de tweede Wereldoorlog, het zgn. McArthur plan, de tegenhanger van het Marshalplan. Juran gaat ervan uit dat werkorganisaties een behoefte hebben aan voortdurende verandering en verbetering. Hij gaat er ook vanuit dat zittend management behoudend is en gericht op de handhaving van de status quo. Alle angry young men in werkorganisaties zullen dit onmiddellijk beamen. Om deze reden moeten er, volgens Juran, aparte formele groepen ingesteld worden. Groepen met het vermogen, op het terrein van vernieuwing en verbetering, een doorbraak te bevorderen. Juran bepleit ook het invoeren van systemen, terugkoppelingsmechanismen, die het voor iedereen, van hoog tot laag in de organisatie, mogelijk maken het eigen werk te controleren en de kwaliteit daarvan te beheersen. Alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot de produktkwaliteit moeten daarom zo laag mogelijk in de organisatie liggen. De rol van het topmanagement is dan het stellen van doelen, het scheppen van gunstige condities en het bewaken van de voortgang. De conclusies van Juran uit het begin van de jaren 50 komen ons nu niet vreemd voor. Het begrip Integraal

Management dringt zich op.

Deming was de ontwikkelaar van de toepassing van de statistische methoden in de kwaliteitszorg. Hij bepleit het gebruik van deze technieken om systematisch afwijkingen en fouten tijdig te signaleren, en vooral deze informatie op de werkvloer toe te passen. Hij adviseert zoveel mogelijk horizontaal in produkt- en projectteams te organiseren en een werkklimaat te scheppen waarin mensen van fouten leren.

In tegenstelling tot Juran en Deming zijn Feigenbaum en Crosby veel centralistischer. Feigenbaum bepleit hoog in de hiërarchie geplaatste kwaliteitsafdelingen en een sterk op procedures gerichte kwaliteitszorg. Hij heeft hiervoor een goede reden. Een objectieve beoordeling van de kwaliteitszorg door derden moet goed mogelijk zijn. Procedures, verantwoordelijkheden en werkwijze moeten in dat geval éénduidig vastliggen.

Crosby, tenslotte, is vooral bekend door zijn pleidooi voor een analyse van een onderneming op het punt van kwaliteits "rijpheid" en zijn 14-stappenplan tot verbetering van de kwaliteitszorg. Hij heeft een analytisch schema ontwikkeld aan de hand waarvan een onderneming getoetst kan worden op het punt van kwaliteitszorg. Aan de hand van vijf categorieën wordt vastgesteld of een organisatie tot de absolute beginners of tot de volledig ontwaakten behoort. Aan Crosby hebben wij de opvatting dat kwaliteitszorg betaalbaar is. Immers hij concludeert aan de hand van zijn onderzoeksresultaten dat in de fase van onbekendheid met kwaliteitszorg de feitelijke kwaliteitskosten 20% van de omzet zijn. Is de fase van volkomen zekerheid bereikt dan zijn de kwaliteitskosten gedaald tot 2,5% van de omzet. Dit effect komt tot stand doordat verspillingen zoveel

mogelijk voorkomen worden. Een uitspraak van Crosby luidt dan ook: "Kwaliteit kost niets. Kwaliteit wordt niet cadeau gegeven, maar kost niets." Zijn 14-stappen plan behelst een gefaseerde aanpak van de introductie van kwaliteitszorg in een bedrijf. Stap 14 is de kortste en luidt: "en nu opnieuw". Alle voorgaande 13 stappen dienen voortdurend herhaald te worden waarmee ook Crosby het element van voortdurende verbetering benadrukt.

Crosby stelt dat 17,5% kostenbesparing gerealiseerd kan worden wanneer er sprake is van volledig doorgevoerde kwaliteitszorg. Zijn stelling, hoewel gebaseerd op onderzoek, kan helaas moeilijk geverifieerd worden. Crosby verzamelt zijn materiaal vanuit de positie van organisatieadviseur en doet daarvan geen gedetailleerd verslag in de open literatuur.

Laten we voorzichtigheidshalve aannemen dat circa 10% kostenbesparing door reductie van verspilling in de landbouw gerealiseerd zou kunnen worden met behulp van kwaliteitszorg. Op de kwaliteitsdeskundigen in de veehouderij ligt dan 2 miljard gulden te wachten, waarvan 300 miljoen bij de pluimveehouderij.

De centrale vraag wordt dus, op welke wijze we de methoden en technieken van de kwaliteitszorg operationeel voor de pluimveesector kunnen maken. Ofwel welke danspassen samengebracht in de choreografie van de eierdans zijn nodig.

Kwaliteitszorg en pluimvee

Mijn leeropdracht luidt: "Integrale Kwaliteitszorg in de Pluimveeproductie". De pluimveeproductie fungeert hierbij als model voor de intensieve

veehouderij. De doelstelling is studenten van de zöotechnische studierichting bekend te maken met de methoden en technieken van de kwaliteitszorg en hen een basis te geven om later in de praktijk dergelijke systemen te introduceren en toe te passen.

Voor dit type onderwijs is de pluimveesector een ideaal model. In de eerste plaats is er een uitstekend overzicht van de structuur van de sector. In geen andere tak van de veehouderij is de specialisatie in het produktieproces zover doorgevoerd (fig. 1). Aan het begin van de produktieketen vinden we het fokbedrijf. Hierna volgt het opfokbedrijf dat ouderdieren aan de vermeerderaar levert. De broedeieren van het bedrijf van de vermeerderaar gaan naar een broederij, en de ééndagskuikens naar een mestbedrijf als zij als slachtkuiken ter wereld gekomen zijn of via een opfokbedrijf naar een leghennenbedrijf. De slachtkuikenmester levert aan de slachterij en de leghennenhouder levert aan een pakstation. Hierna volgt distributie via groothandel en detailhandel. De produktieketen beslaat daarmee 8 á 9 schakels ieder met hun eigen commerciële doelstellingen en onafhankelijke positie. Voeg hierbij de inbreng van veevoederproducenten, gezondheidszorg en overige toeleveranciers, en het zal duidelijk zijn dat de complexiteit van de sector ruim voldoende is om goed studiemateriaal te genereren.

Een tweede sterk punt van de pluimveesector is de ver ontwikkelde produktdiversificatie. Naast slachtkuikens in alle soorten en maten zijn er kalkoenen, parelhoenders, eenden, kwartels en zelfs geïmporteerde struisvogels. Vooral voor kalkoen en kip geldt tevens dat door de verwerkende industrie een breed scala van produkten is ontwikkeld. Voor wat betreft de eiersector is er sprake van een levendige

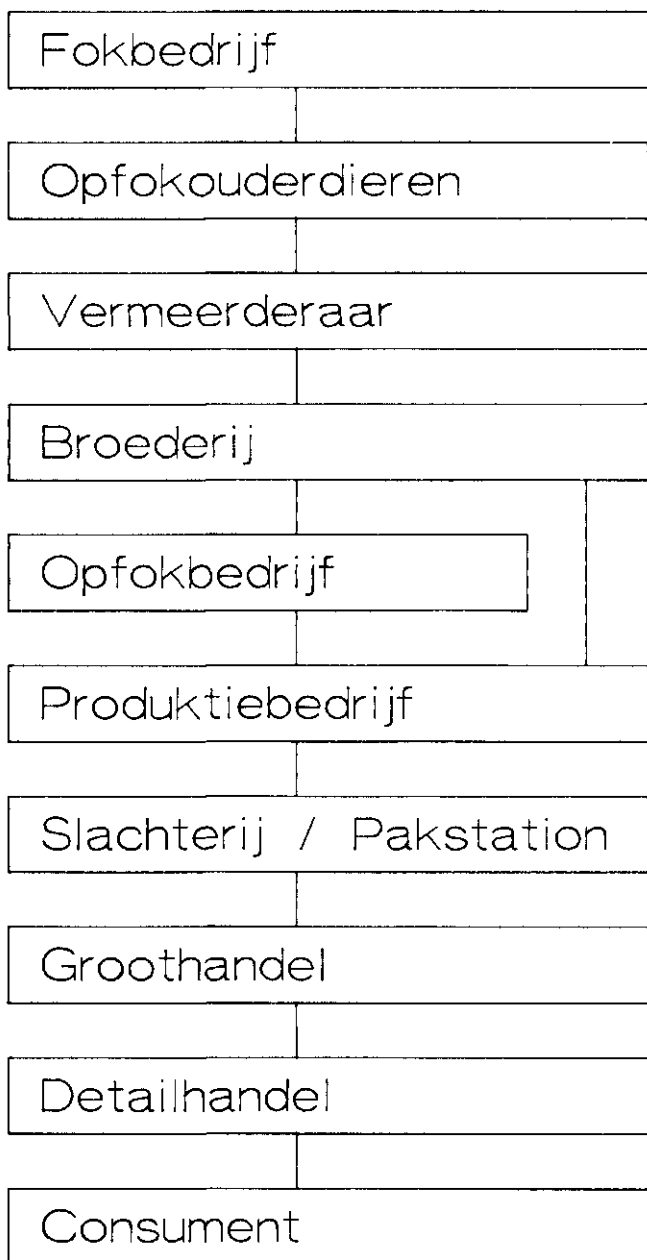


Fig. 1. De pluimveeproductieketen

internationale handel in allerhande soorten eieren en eiprodukten waaraan een veelheid van eisen gesteld worden. De consument is daarbij ook geïnteresseerd in aspecten die met de produktie zelf te maken hebben. Het welzijn van dieren in de produktie is daarvan een voorbeeld. Het scharrelei is al een groot aantal jaren een bepalende factor bij de afzet van eieren.

Een derde sterk argument om de pluimveesector als onderwijsmodel te hanteren is de dynamiek op de markt. De consumptie van pluimveevlees stijgt jaarlijks met 4 à 5%. Hier staat tegenover dat de export van eieren daalt. Recent vooral als gevolg van het feit dat de Nederlandse eierhandel nog geen antwoord heeft op de toenemende produktie in het oosten van Duitsland. De binnenlandse consumptie is naar jarenlange daling tot stand gekomen en lijkt te gaan stijgen. Wellicht ontdekt de consument opnieuw de goede eigenschappen van het ei.

Een vierde, maar zeker belangrijk argument is dat de pluimveeproducenten uiterst actief zijn om kwaliteitszorg in de produktie als essentieel element in te brengen en wel in de vorm van de zgn. IKB-projecten. IKB staat dan voor het begrip Integrale Keten Beheersing.

De doelstellingen van deze IKB projecten zijn:

1. Het produceren van produkten die voldoen aan de door de afnemer/consument te stellen eisen.
2. Het bewerkstelligen van verbeteringen op produktietechnisch en op financieel gebied, c.q. verbeteringen zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht.

In de kwaliteitskunde wordt nog een derde doelstelling genoemd:

Het bevorderen van een voortdurende verbetering in de produktieketen.

Het is deze doelstelling die volgens Imai (1986) de Japanse kwaliteitsfilosofie op essentiële wijze doet verschillen van de westerse benadering. Het Japanse woord voor verbetering is Kaizen. Kaizen is, aldus Imai, het concept dat Japanse bedrijven heeft geholpen om proces-gericht te gaan denken en strategieën te ontwikkelen die een voortdurende verbetering waarborgen, waar iedereen, op alle niveaus van de organisatie, bij betrokken is. Imai zet in zijn beschouwing de westerse resultaat- en procedure-gerichte benadering scherp af tegen de Japanse proces-gerichte benadering. Voor de pluimveesector is KAIZEN interessant omdat overtuiging en motivatie een grote rol spelen in een voedselproduktieketen, waar de schakels gevormd worden door een groot aantal autonome eenheden. De dansers moeten getraind worden: zij moeten gemotiveerd worden om hun lichaamsbeheersing zover op voeren dat zij een vlekkeloze voorstelling kunnen geven.

De westerse benadering heeft geleid tot het formuleren van de ISO 9000 normen. Hierin ligt de kern van de kwaliteitskunde vast. Deze normserie is procedure gericht en van grote waarde voor de landbouw, maar op zich niet voldoende. Oplossingen om een van elkaar afhankelijke reeks zelfstandige bedrijven in een geïntegreerd kwaliteitssysteem onder te brengen worden niet gegeven. De landbouwsector zal zelf deze ontwikkeling moeten bewerkstelligen. Het laatste argument is dat de pluimveesector enkele grote knelpunten kent. Ook de pluimveehouderij draagt bij aan een onaanvaardbare vervuiling van ons milieu. De gezondheid en het welzijn van de dieren laat veel te wensen over. Integrale Kwaliteitszorg in

de pluimveeproductie zal zich juist ook op de kwaliteit van het produktieproces moeten richten.

De consument

Bij het ontwikkelen van een wetenschapsgebied is het van groot belang nauwkeurig de gehanteerde begrippen te definiëren. Gelukkig is dat werk gedaan.

De ISO normserie geeft een volledige reeks van definities van kwaliteitsbegrippen waarover in internationaal verband overeenstemming bestaat. De definitie voor kwaliteit luidt: "het geheel van eigenschappen en kenmerken van een produkt of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften."

Deze definitie van kwaliteit is op zich algemeen en zal per produkt nauwkeuriger omschreven moeten worden.

Behoeften moeten vastgesteld worden bij afnemers van de produkten; dat kunnen zijn volgende schakels in een keten en tenslotte eindgebruikers, consumenten. Wat wil de consument nu wanneer het gaat om pluimveeprodukten? Ondanks het feit dat de consument steeds kritischer wordt en daarmee duidelijker dan voorheen kenbaar maakt wat hij of zij wenst, is onze kennis op dit punt nog beperkt. Veilig, gebruiksgemak, smakelijk en dierwelzijn zijn terugkerende onderwerpen (Steenkamp, 1989). Het spreekt vanzelf dat aan veiligheid veel gewicht gehecht wordt. Jammer genoeg heeft noch het ei noch de kip op dat punt een beste naam. Voedselinfecties worden door de huisarts in de zomer snel aan de kip op de barbecue geweten. Een voor de consument overtuigend IKB-systeem pluimvee kan niet zonder de garantie dat op dit punt de produkten veilig zijn.

De consument wenst ook schone produkten. De pluimveesector ontkomt gelukkig, en niet ten onrechte, aan verwijten die andere takken van de veehouderij gemaakt worden op het punt van besmettingen met residuen van diergeneesmiddelen. Het gevaar ligt echter op de loer. Vooropgesteld zij dat de moderne veehouderij niet kan zonder een intensieve diergeneeskundige zorg. Die zorg is van hoog niveau en wordt op verantwoorde wijze gepleegd. Diergeneesmiddelen die geapliceerd moeten en mogen worden zijn onderworpen aan een streng toelatingsbeleid en bovendien gelden strenge normen voor de gehalten aan toegestane residuen en vindt intensieve keuring plaats. De medaille heeft een andere kant. De produktiewaarde van de veehouderij in Nederland is 21 miljard gulden. De toepassing van diergeneesmiddelen kost bij benadering een bedrag van 1 miljard gulden (De Wit, 1992). Dit is 5% van de produktiewaarde. Het lijkt niet onredelijk het gebruik van diergeneesmiddelen als kwaliteitskosten aan te merken. Deze kosten zijn dan alleen al het dubbele van de kosten die Crosby noemt als de kwaliteitskosten bij een goed doorgevoerd kwaliteitssysteem. Toch op zijn minst een aanduiding dat op dit punt wellicht winst te boeken is. Een beleid gericht op een aanmerkelijke afname van de hoeveelheid toegepaste geneesmiddelen en op het verminderen van de structurele afhankelijkheid van diergeneesmiddelen zou iedere sector van de intensieve veehouderij sieren en ongetwijfeld het vertrouwen van de consument in het produkt doen toenemen. Preventieve gezondheidszorg in de hele produktieketen is daarvoor nodig. Gebruiksgemak wordt voor een deel door meerdere schakels in de produktieketen bepaald. Schaalsterkte van eieren en gewichtsklassen van eieren en vlees zijn

hiervan voorbeelden. Op het eind van de keten komen verdere verwerking en verpakking aan bod. Verse, half of heel gegaarde produkten in handzame delen en al of niet in handige verpakkingen zijn het resultaat. Ook smaak, geur, uiterlijk, vorm en kleur van de produkten worden beïnvloed door de hele keten heen. Het genotype van het dier, de samenstelling van het voer, de gebruikte materialen voor stallen, de wijze van transport en de handelwijze bij verwerking en distributie spelen o.a. een rol.

Meer en meer worden de omstandigheden waaronder dieren gehouden worden en de milieubelasting die met de produktie gepaard gaat, bepalende factoren voor de consument. Er zijn immers groepen consumenten die het dierenwelzijn als doorslaggevende factor bij hun produktkeuze laten gelden. Het scharrelei is een bekend voorbeeld. De zorg voor de produktie omstandigheden breidt zich uit met een toenemende vraag naar één of andere vorm van milieu etikettering op de produkten. De consumentenvraag naar welzijnsvriendelijke en milieuvriendelijke produkten zal de sector dwingen tot kwaliteitszorg of nog beter gezegd ketenzorg.

Tot kwaliteitszorg behoort ook het analyseren van de consumentenverwachting en het zodanig organiseren van de produktie dat daadwerkelijk aan deze verwachting voldaan kan worden.

De toeschouwers van de eierdans wensen tenslotte een hen aansprekende voorstelling.

De rol van overheid en produktschap

Een belangrijk aspect in de beheersing van de keten is: wie beheerst. Wie zijn de choreografen van de dans. Voor de pluimveeproduktiekolom zijn dit,

vereenvoudigd, de nationale en internationale overheid en het Produktschap voor Pluimvee en Eieren. Voor wat betreft de overheid, die bovendien terugtreedt, geldt dat de discussie tussen de Ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur tot onduidelijkheden op het boerenerf leiden. Ten grondslag aan deze discussie ligt de vraagstelling wie nu eigenlijk primair verantwoordelijk is voor de kwaliteit van landbouwprodukten.

De kwaliteitskunde is duidelijk op dit punt; de verantwoordelijkheid moet daar liggen waar ook de verantwoordelijkheid voor de produktie zelf ligt. De minister van LNV is verantwoordelijk voor de agrarische produktie. Hij zal dus tevens verantwoordelijk zijn voor het te voeren kwaliteitsbeleid. Op hoofdlijnen, en in termen van het scheppen van kaders of infrastructuren waarbinnen kwaliteitsbeleid zich kan ontwikkelen, vervult het ministerie van Economische Zaken deze rol voor de industrie. In september mogen we het rapport van de Commissie Hendriks-de Zeeuw tegemoet zien. Van deze commissie wordt verwacht dat zij een uitspraak doet over de taakverdeling tussen WVC en LNV. Als dit rapport aandacht schenkt aan de beleidsrelevantie van IKB en IKZ dan zal de primaire beleidsverantwoordelijkheid van de Minister van LNV ongetwijfeld genoemd worden.

De terugtrekkende overheid zal zich in de toekomst beperken tot strikt noodzakelijke normstelling aan eindprodukten, die allengs overgaat in normstelling aan produktieprocessen, het stimuleren van de eigen kwaliteitszorg door het bedrijfsleven en hierop toezien door procescontrole. Dit laatste geldt overigens voor de langere termijn. De EG regelgeving die ook recent

nog afgekondigd is, gaat ervan uit dat de overheid de afwezigheid van een groot aantal ongewenste stoffen in produkten vaststelt. Van het bedrijfsleven zal verwacht worden dat het zelf die verantwoordelijk gaat dragen. Keuring en controle verdienen in dit opzicht aandacht. Het eerste niveau, de eerste lijn, is de eigen kwaliteitszorg van het produktiebedrijf. Kwaliteitszorg vereist een uitspraak van een onafhankelijke buitenstaander die deze kwaliteitskeuring toetst en certificeert. Hieruit volgt de primaire taak van de tweede-lijnskeuring. Het valt op dat deze functie in een aantal sectoren van de Nederlandse landbouw door het bedrijfsleven zelf georganiseerd is. Voorbeelden zijn o.a. het Nederlands Eiercontrole Bureau, NEB, Het Centraal Orgaan Zuivel Controle, COZ en de Nederlandse Agrarische Keuringen, de NAK's. In andere sectoren heeft de overheid deze verantwoordelijkheid op zich genomen zoals bij de vleeskeuring en de viskeuring. De voorgenomen plannen om de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees, de RVV, te verzelfstandigen wijzen erop dat de overheid zich bewust is van deze inconsistentie. De derde lijnsfunctie bij keuring en controle moet inhoud geven aan de verantwoordelijkheid van de overheid. De minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft daartoe de beschikking over enkele gespecialiseerde instellingen die toe kunnen zien op het juist functioneren van keuring en controle, die keuringsmethoden en kwaliteitssystemen kunnen ontwikkelen en beoordelen en die het opsporings- en vervolgingsbeleid inhoud geven. In de toekomst zal het accent bij deze onderzoekinstellingen en controlerende diensten verder kunnen verschuiven van de directe meting aan het eindprodukt naar het toetsen van de gehanteerde kwaliteitszorg en

bijbehorende certificatie in de produktiesector. Het bedrijfsleven zal een keuze moeten maken met welke mate van gedetailleerdheid de choreografie van de dans verder wordt uitgewerkt. Hoe dit gebeurt hangt af van de keuze die de sector maakt voor het te voeren kwaliteitsbeleid. De consument vraagt steeds meer verschillende kwaliteiten pluimveeprodukten. De marktverantwoordelijke schakel in de keten die nu al grensoverschrijdend werkt zal eigen kwaliteitsplannen ontwikkelen. Huismerken, groene lijnen en scharrelprodukten zijn hiervan voorbeelden.

Het Produktschap, nationaal werkend, ontwikkelt met de IKB-projecten een algemeen geldende kwaliteitszorg waaraan bedrijven op vrijwillige basis mee kunnen doen. Een dergelijk systeem van kwaliteitszorg zal een algemeen karakter hebben, immers er moeten vele belangen gerespecteerd worden. Het nadeel hiervan is dat geen duidelijk profilering van het kwaliteitssysteem op de consumentenmarkt kan plaatsvinden. Deze profilering zal door de laatste schakel in de produktieketen gerealiseerd moeten worden. Het valt op dat wanneer producenten kiezen voor een duidelijk zich onderscheidend concept de consument dit herkent. Voorbeelden zijn de Franse kwaliteitskip onder Label Rouge, en misschien nog meer de Franse wijn met het Appellationsysteem. McDonalds en Kentucky Fried Chicken zijn voorbeelden van bedrijven die een stringent kwaliteitsbeleid voeren waarbij zij er in slagen 'all over the world' een duidelijk imago in stand te houden en een kwalitatief stabiel en gegarandeerd produkt te leveren.

Het onderzoek

In het voorgaande blijkt dat er behoefte is aan veel

kennis en inzicht om integrale kwaliteitszorg in de pluimveehouderij, maar ook in de andere sectoren van de landbouw toe te passen. Het landbouwkundig onderzoek is onmisbaar bij het genereren van deze kennis. Bedrijfskunde, marktkunde en wiskunde, maar ook informatie en systeemkunde zijn onmisbare disciplines. De benodigde technische kennis voor de pluimveehouderij moet door het diergericht onderzoek ontwikkeld worden. Dit geldt in ieder geval al voor het ontwikkelen van integrale kwaliteitszorg ten behoeve van de huidige produktiewijze. Er is echter meer. De bestaande produktiewijze in de veehouderij moet veranderen. Het is ondenkbaar dat doelstellingen van duurzame landbouw en integrale ketenzorg bereikt kunnen worden zonder ingrijpende vernieuwing. De gezondheids- en welzijnswet voor dieren, de mestwetgeving en de nieuwe Europese richtlijnen over kwaliteit scheppen kaders waarbinnen de veehouderij nieuwe wegen zal moeten zoeken. De vernieuwing in de veehouderij zal primair in moeten houden dat het dier centraal wordt geplaatst. De huidige situatie is dat dieren tot over de grens van hun fysiologische mogelijkheden worden gebracht met als gevolg een ethisch bedenkelijke situatie en een forse verspilling door voortijdige uitval. Afhankelijk van de diersoort bedraagt deze uitval tenminste 5 tot 15%.

Economie en efficiency hebben in een aantal gevallen houderij-systemen tot ontwikkeling gebracht die dieronvriendelijk zijn en maatschappelijk niet meer aanvaardbaar. Het landbouwkundig onderzoek zal zich tot taak moeten stellen die kennis te genereren die nodig is om de Nederlandse boer nieuwe systemen te bieden. Systemen die de huidige knelpunten oplossen en het halen van milieu- en welzijnsdoelstellingen mogelijk maken. Het fundamenteel strategisch

onderzoek van DLO zou zich daartoe meer dan voorheen moeten richten op de fysiologie van het dier, en wel op celniveau, op individueel niveau en op populatieniveau. Houderij en stalsystemen zullen ontwikkeld moeten worden die het mogelijk maken dat het dier in de pas met zijn fysiologische behoeften leeft. Voedingsonderzoek en produktkwaliteitsonderzoek zijn hierbij noodzakelijke onderwerpen. In deze zin gesteld zal het fundamenteel strategisch onderzoek dezelfde vragen voor alle diersoorten moeten beantwoorden. Het is daarom verheugend dat de voorgenomen concentratie van het zoötechnisch en veterinair onderzoek in Lelystad financieel gezien doorgang kan vinden. Deze concentratie geeft ons land een in de wereld uniek multidisciplinair onderzoekcentrum voor landbouwhuisdieren zoals dat nu al bestaat voor pluimvee.

Onderzoek kost geld. De Nederlandse uitgaven voor onderzoek blijven achter in vergelijking met de uitgaven in andere belangrijke industrielanden. Het Economisch Bureau van de NMB Postbank rapporteerde dit deze zomer. De VS en Japan besteden circa 2,9% van het bruto binnenlandsprodukt aan research en development. Nederland haalt te nauwernood 2,1%. De pluimveesector heeft een produktiewaarde van 3,5 miljard gulden. De uitgaven voor onderzoek zouden derhalve 100 miljoen moeten zijn. Het is niet bekend wat de totale uitgaven voor onderzoek in de pluimveesector zijn. De overheid besteedt naar schatting een kleine 20 miljoen gulden; door het direct betrokken pluimveebedrijfsleven zou daarnaast dus 80 miljoen aan R&D uitgegeven moeten worden. Bij de besteding van zoveel geld voor een sector is het aan te bevelen een goede coördinatie van research na te streven. De commissie onderzoek en

ontwikkeling van het PPE vormt een forum waar deze coördinatie plaats kan vinden. In deze commissie zou een nadere analyse van de aard en kosten van research wellicht uitgevoerd kunnen worden. Ook dat is een stukje kwaliteitszorg.

Kwaliteitskunde

In het Binnenlands Bestuur, BB management van mei 1992, trof ik een publikatie aan getiteld: "De aartsvaders van de Nederlandse Bestuurskunde" (Van Twist et. al, 1992). Een constatering in het artikel luidt: "Het vak bestuurskunde miste aanvankelijk elke wetenschappelijke erkenning en identiteit" einde citaat. De eerste gewoon hoogleraar Bestuurskunde, professor H.A. Brasz, werd in 1961 benoemd aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. In zijn openbare les zegt hij: "De Bestuurskunde is sterk gebonden aan het bestuurshandelen: zij kleeft aan de praktijk van het besturen. Zij is geboren en gegroeid in en door de praktijk. En hoewel zij niet van academische huize is, dringt zij zich als een behoefte van de praktijk aan de academie op".

Mutatis mutandis gelden bovenstaande uitspraken voor de Kwaliteitskunde. Naarmate de Kwaliteitskunde verder doorgroeit komt het moment daar waarop een keuze gemaakt moet worden met betrekking tot de inbedding ook aan de Landbouwuniversiteit.

Bij deze keuze is het van belang ons te realiseren dat de Kwaliteitskunde een multidisciplinair vak is.

Bedrijfskunde, marktkunde en wiskunde vormen belangrijke pijlers. Hierop rust de technische toepassing in de primaire produktie, veehouderij en akker- en tuinbouw en in de verwerkende industrie. De kwaliteitskunde zal bovendien naar mijn stellige

overtuiging veel bij kunnen dragen aan Natuurbeheer en Milieuzorg. Het maatschappelijk belang vereist een volwaardige leerstoel. Of deze leerstoel een zelfstandige vakgroep inhoudt dan wel opgenomen moet worden in de Vakgroep Bedrijfskunde laat ik graag aan de discussie over. Afgaande op de nu al grote vraag naar Kwaliteitsdeskundigen is een spoedig antwoord wenselijk. Gezien het belang voor ons land van de landbouwproductie, het beheer van het landelijk gebied en de milieuzorg, mag het van de Landbouwuniversiteit verwacht worden, dat zij voorop loopt bij de inbedding van de Kwaliteitskunde in het onderwijs en onderzoeken.

Dames en heren,

In het voorgaande heb ik getracht een enkele aspecten van de Integrale Kwaliteitszorg in de Pluimvee-productie toe te lichten. De pluimvee-productie is een uitermate geschikt modelsysteem om kwaliteitszorg te ontwikkelen in de landbouw. Onderdeel van kwaliteitszorg in de landbouw moet ook de milieuzorg en de zorg voor de kwaliteit van het bestaan van mens en dier zijn. Integrale Kwaliteitszorg in landbouw-productieketens eist bovendien veel aandacht voor de sturingsproblematieken en de afstemming van vele onderling verschillende en autonome schakels, Kwaliteitszorg in de landbouw gaat daarmee veel verder dan de kwaliteitszorg zoals toegepast in de industriële productie volgens de ISO 9000 normen. De mate waarin integrale kwaliteitszorg als marketing instrument gebruikt kan worden hangt in sterke mate af van de mogelijkheden de kwaliteitszorg met de markt te communiceren. Met andere woorden kan de consument ervan overtuigd worden dat daadwerkelijk

aan kwaliteit gewerkt wordt. De overtuigingskracht van een kwaliteitszorg systeem hangt dus af van het feit in welke mate het voldoet aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften. Daarmee heeft de Kwaliteitskunde zich in de eigen staart gebeten. Kwaliteitszorg moet kwaliteit hebben willen afnemer en consument zich laten overtuigen. Choreograaf en dansers zullen met beleid en behendigheid deze eierdans moeten ontwerpen en uitvoeren. Zover zijn we nu nog niet, het werk is in volle gang en ik hoop u overtuigd te hebben dat wij eenmaal wel dat doel bereiken.

Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur van de Landbouwwuniversiteit,

Kwaliteitskunde is een nieuw vak. Nieuwe vakken maken het bestuurlijk leven in tijden van krapte niet makkelijker. Vanuit de Kwaliteitskunde kan ik u mogelijk een handreiking doen door te herhalen dat de primaire doelstelling van ieder productieproces is "het realiseren van een tevreden klant": De student/afgestudeerde en dus de maatschappij zal het produkt Kwaliteitskunde zeker waarderen. Ik dank u voor het in mij gestelde vertrouwen en het verkrijgen van de kans een bijdrage te mogen leveren aan de scholing van Wageningse studenten.

*Leden van het bestuur van het Fonds
Pluimveebelangen, leden van het curatorium,*

Toen professor Ketelaars afscheid nam van de LUW als hoogleraar pluimveeproductie besloot u na te gaan of de pluimveeproductie niet expliciet aandacht kon blijven behouden in het lesprogramma. Dat

uiteindelijk mijn leeropdracht de Integrale Kwaliteitszorg betreft is een gevolg van intensief overleg tussen u en de zoötechnische vakgroepen van de LUW. Het feit dat u besloten hebt een deel van de toch schaarse middelen van het Fonds voor dit vak ter beschikking te stellen is een bewijs dat u als bestuurders van het Fonds vernieuwing stimuleert en inhoudelijk met de pluimveeproblematiek bezig bent.

Beste familie en vrienden,

Ik ben blij dat velen van jullie de moeite genomen hebben om vandaag hierheen te komen om iets van mijn werk te zien. Mijn vader heeft tijdens zijn leven mijn belangstelling voor vooral de landbouw en de wetenschap sterk gestimuleerd. Mijn ouders hebben mijn opleiding en vorming mogelijk gemaakt. Ik ben blij dat mijn moeder hier vanmiddag aanwezig is. Mieke, Willem Joost, Marjolijn en Matthijs, mijn intensieve aandacht voor het werk doet bij jullie weleens vragen rijzen. Ik hoop dat jullie nuchter en relativerend blijven corrigeren als de kwaliteit in het gezin onder de kwaliteit van het werk dreigt te gaan lijden.

Dames en heren hoogleraren en medewerkers van de "Zodiac-vakgroepen",

Als ééndagshoogleraar ben ik niet in de gelegenheid in die mate aan het formeel en sociaal verkeer binnen Zodiac deel te nemen als wellicht wenselijk is. De enkele vergaderingen die ik tot nu toe met u mocht meemaken heb ik als plezierig ervaren. De samenwerking bij de begeleiding van op dit moment vier promovendi vind ik uiterst positief, uitdagend en

leerzaam.

Dames en heren studenten,

U hebt mij bij de eerste collegecyclus verrast en zelfs overvallen met de ruime belangstelling voor het vak Integrale Kwaliteitszorg. Uit het feit dat u niet alleen vanuit de pluimveeoriëntatie afkomstig was maar juist uit de volle breedte van de zoötechnische vakgroepen blijkt dat u als eersten duidelijk begrepen hebt dat het vak een modelmatige benadering kent. Met de wijze waarop u het vak bestudeerd hebt, hebt u mij laten zien in welke mate de kwaliteitszorg u aangaat. Van uw opvolgers in de collegebanken verwacht ik dan ook veel.

Dames en heren medewerkers van het Centrum voor Onderzoek en Voorlichting voor de Pluimveehouderij, "Het Spelderholt" COVP-DLO en van het Rijks-kwaliteitsinstituut voor Land- en Tuinbouwprodukten, RIKILT-DLO,

Het is uw vak onderzoek te doen. Het COVP-DLO bestudeert de pluimveeproduktieketen. IKB systemen in de pluimveeproductie kunnen niet ontwikkeld worden zonder onderzoek. Juist het element van voortdurende verbetering van de produktie vraagt om goed onderzoek. Zonder de door de COVP-DLO onderzoekers gegenereerde kennis van de pluimvee-productie zou het vak Integrale Kwaliteitszorg niet tot stand gekomen zijn en zonder uw voortgaand onderzoek kan het zich niet ontwikkelen. Het RIKILT-DLO ontwikkelt analysemethoden die onontbeerlijk zijn voor de kwaliteitszorg in de landbouw. Daarnaast worden gegevens verzameld met

betrekking tot micro-organismen, milieucontaminanten en toxicologische eigenschappen van hulpstoffen en vervult het RIKILT-DLO de derdelijnsfunctie in het toezicht op de kwaliteit van agrarische produkten. Tezamen met andere collega-onderzoekers binnen en buiten DLO hebt u en zult u nog een belangrijke bijdrage aan het tot stand komen van integrale kwaliteitszorgsystemen leveren.

Mijnheer de Rector, dames en heren,

Het schilderij van Jan Steen laat de eierdans zien zoals die wordt uitgevoerd door meerdere personen. In een tijdsbestek van 100 jaar, de periode tussen Pieter Aertsz. en Jan Steen zijn de vrijheidsgraden van de individuele danser afgenomen. Met meer partners tegelijk dansen vraagt een moeilijker choreografie die samenwerking en individuele creativiteit beide dient. Pluimveehouderij in de twintigste eeuw met kwaliteitszorg is dansen met veel partners. Laat de choreografie een boeiend en spannend schouwspel waarborgen. Het was Crosby die zei: "kwaliteitszorg is geen voetbal, kwaliteitszorg is ballet." Ik dank u voor uw aandacht.

Referenties

- Collumella, Lucius Junius Moderatus, 70. Res.
Rustica, VII. Harvard University Press, 1968.
- Crosby, Ph.B., 1984. Quality is free, Mc Graw-Hill,
New York.
- Deming, W.E., 1950. Elementary principles of the
statistical control of quality, Nippon Kagaku,
Gijutsu Memmei.
- Feigenbaum, A.V., 1983. Total Quality Control, New
York
- Imai, M., 1986. KAIZEN, the key to Japan's
competitive success. Random House Business
Division: New York.
- Juran, J.M., 1964. Managerial Breakthrough, Mc
Graw-Hill, New-York
- Steenkamp, J.E.B.M., 1989. Product Quality, an
investigation into the concept and how it is
perceived by consumers. Dissertatie, Wageningen.
- Twist, M. van en L. Schaap, 1992. De aartsvaders
van de Nederlandse Bestuurskunde, BB
Management nr. 3
- De Wit, W., 1992. Wikken en Wegen, Tijdschrift
voor Diergeneeskunde, 117, nr. 26.