

Combizorg in de bloembollensector

Overbezorgdheid of pure noodzaak?

Remco Schreuder, Remco v.d. Laan & Bram v.d. Maas - PPO Lisse/Naaldwijk
Evelien Koomen & Frank v.d. Werff - Plantconsult

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Sector Bloembollen
Maart 2002

PPO 408

ISN 1671750
~~167~~ P-12-R/408
1e ex.

© 2002 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. 408; €16-

Dit onderzoek is gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Sector Bloembollen

Adres : Vennestraat 22
: Postbus 85, 2160 AB Lisse
Tel. : 0252 - 462121
Fax : 0252 - 417762
E-mail : infobollen@ppo.dlo.nl
Internet : www.ppo.dlo.nl

Inhoudsopgave

pagina

VOORWOORD	5
LEESWIJZER.....	7
1 WAAROM COMBIZORG?	9
2 WAT IS KWALITEITSZORG/COMBIZORG?	11
3 HOE WERKT COMBIZORG?	13
4 TOPQUALITYBULB VS. UW BEDRIJF: TEST ZELF UW BEDRIJF OP ZORG	15
5 KWALITEITSZORG/COMBIZORG.....	19
6 VIJFTIEN REDENEN OM MET COMBIZORG TE BEGINNEN	21
7 AANPAK MET COMBIZORG?	23
8 MEER OVER KWALITEITSZORG/COMBIZORG	25
9 ABC VAN DE ZORGSYSTEMEN	27

Voorwoord

De zorg om het leveren van een kwaliteitsproduct was tot voor kort de belangrijkste zorg voor een producent van agrarische producten. Kwaliteit wordt nu eenmaal betaald. Maar in de loop van de jaren is het produceren steeds ingewikkelder geworden met steeds grotere belangen en grotere risico's. De voortdurend veranderende regels met betrekking tot arbeid, arbeidsomstandigheden en milieu zijn een belangrijke reden dat de behoefte groeit aan moderne aanpak om veranderingen snel en efficiënt in te passen in de bedrijfsvoering.

In de diverse agrarische sectoren naast de bollenteelt wordt steeds meer gewerkt met systemen die helpen de complexere bedrijfsvoering te ondersteunen. Zo hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van Bram van der Maas (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) Naaldwijk) en Frank van der Werff en Evelien Koomen (Plantconsult) bij de opzet en uitvoering van het project.

De ervaringen en opgedane kennis zijn verwerkt tot dit boekje en een Handboek voor combizorg in de bloembollen & bolbloemen. De ervaringen in het project combizorg in de bloembollensector, waaraan 8 bedrijven uit de bollensector in het seizoen '99-2000 deelnamen, bevestigen de verwachte gunstige effecten van het systematisch beschrijven en denken over het eigen bedrijf. Zoals een van de deelnemers het verwoordde: "Nadenken over is eigenlijk al verbeteren".

Combizorgsysteem is een voorbeeld van een modern zorgsysteem, dat nauw aansluit bij ISO-9002. Dit systeem om het bedrijf op alle onderdelen te beschrijven geeft net de steun in de rug en middelen in handen die de moderne ondernemer nodig heeft. Die middelen kunt u als ondernemer zelf ontwikkelen met behulp van een overzichtelijk werkhandboek. U brengt zelf steeds meer structuur aan in de gehele bedrijfsvoering. Het inzicht en overzicht neemt hierdoor toe van planten tot verkoop. Daardoor wordt de beheersing ook gemakkelijker en krijgt u meer grip op uw bedrijf.

Wij hopen dat we met het samenstellen van dit handboek en het bij behorende werkhandboek de keuze om combizorg op te starten en in te voeren op uw bedrijf duidelijk kunnen maken. We hebben bij de samenstelling ervan de grootste zorg besteed aan het praktisch nut van de handboeken.

Combizorg invoeren is een investering in tijd, geld en moeite. De kosten gaan hierbij voor de baten uit. Het is vooral echter een kwestie van doen en leren, maar de ervaring leert dat hoe meer energie u er in steekt, des te meer levert het op.

de samenstellers

Remco Schreuder

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Lisse

Remco van der Laan

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Lisse

Fred Geers

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Boskoop

Leeswijzer

Dit boekje gaat in eerste instantie in op de vraag "Wat is combizorg?". Vervolgens beantwoorden we de vraag waarom het in te voeren op uw bedrijf en waarom het systeem werkt. Met een eenvoudige test bepaalt u daarna zelf waar uw bedrijf nu staat in verhouding tot een bedrijf waar alles 100% geregeld is. Dit geeft een indicatie waaraan gewerkt moet worden bij invoering van combizorg op uw bedrijf. Om u te helpen bij de keuze om combizorg op te pakken, geven we tot slot van dit gedeelte nog een aantal overtuigende redenen om niet langer te wachten. Als laatste beschrijven we concreet hoe het combizorgsysteem in elkaar zit en hoe u daar stap voor stap mee aan de slag kunt.

1 Waarom combizorg?

De zorg om het productieproces goed in de hand te houden is de voornaamste reden voor het invoeren van een combizorg systeem voor de bollensector. Door te kiezen voor combizorg om alle activiteiten op het bedrijf beter beheersbaar te maken, wordt uw bedrijf op hetzelfde moment voor anderen ook meer zichtbaar. Aantoonbaar produceren is namelijk de tweede belangrijke reden om combizorg in te voeren: 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt!' Het inbedden van milieu en arbo in het kwaliteitszorgsysteem speelt in op de ontwikkeling van het aantoonbaar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als laatste belangrijke reden kan aangevoerd worden dat het u een streepje voor geeft op de concurrentie. U heeft uw bedrijf op orde en afnemers waarderen dat.

Vooraf omdat de teelt en het ondernemerschap steeds gecompliceerder worden, is beheersing van alle afzonderlijke onderdelen van het bedrijf steeds belangrijker. De verschillende stappen die leiden tot het eindproduct noemen we processen. Je kunt dat ook zien als schakels in een keten. Alle schakels hebben daarin een belangrijke rol.

Een zwakke schakel en de totale ketting is gebroken, met andere woorden: gaat er ergens iets fout, dan heeft dat direct gevolgen voor de rest van de productie (en ook afzet!).

Eigenlijk is hiermee alles al gezegd: combizorg brengt de processen in beeld en helpt ze te beheersen en te verbeteren.

Doe ik het wel goed? Wat kan ik er aan doen?

De enige vraag die eigenlijk nog overblijft is dan eigenlijk: wanneer combizorg?

Combizorg is interessant voor iedereen die bij de productie van bloembollen en bolbloemen betrokken is. Door het starten met combizorg komen uiteindelijk alle fasen van het productie proces in beeld. Vooral voor een toekomstige bedrijfsvoering, waarbij steeds meer geregistreerd moet worden is dit een voordeel. Misschien zal het in eerste instantie een soort leidraad zijn om de bestaande organisatie kritisch te volgen, in de zin van: wat doen we nou eigenlijk precies?

Met het handboek combizorg in de hand is het zinvol om de verschillende processen na te lopen. Vaak is het zo dat in een bedrijf alles gladjes loopt, totdat er bijvoorbeeld een sleutelfiguur langdurig ziek wordt of misschien plotseling van werkkring verandert. Sleutelfiguren zijn handig, maar als bedrijf ben je heel kwetsbaar. Combizorg besteedt ook daaraan aandacht. Met het werkboek in de hand kan je het bedrijf op dergelijke zwakke plekken doorlichten.

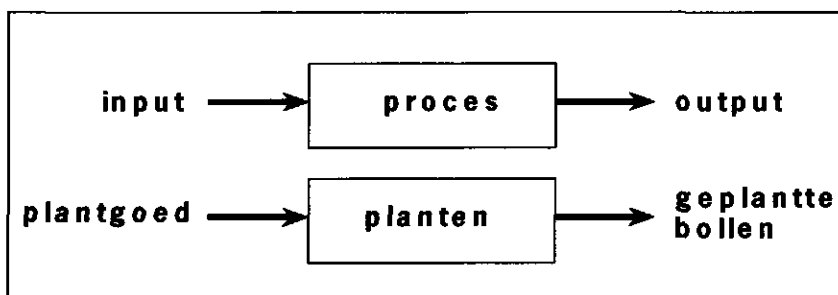
2 Wat is kwaliteitszorg/combizorg?

Bij kwaliteitszorg gaat het vooral om het aantoonbaar maken van afspraken en het nakomen daarvan. Deze afspraken kunnen zowel binnen als buiten het bedrijf gelden. Bij kwaliteitszorg gaat het om het geven van garanties over het product en het productieproces. Bij combizorg gebeurt eigenlijk hetzelfde, alleen arbo- en milieuaspecten worden duidelijker belicht.

Je zou kunnen zeggen dat met combizorg, zoals de term al aangeeft, de zorg voor het totale productieproces gedekt wordt.

Combizorg raakt alle processen die op een bedrijf plaatsvinden. Bij een proces gebeurt er iets met het product. Bij pellen wordt gestart met ongepelde bollen en komen ze gepeld er weer uit.

Bij het kwaliteitszorgsysteem gaat het om het vastleggen van de verschillende activiteiten met daarbij de taakverdeling en verantwoordelijkheden.



Onderdelen combizorgsysteem teeltbedrijf

De structuur van het combizorg systeem is eigenlijk heel eenvoudig. Alles wat op en rond het bedrijf gebeurt valt onder een van de twee onderstaande soorten processen. Alle processen die direct betrekking op het product van uw bedrijf noemen we primaire processen. Al deze te samen vormen het hart van de organisatie. Oogsten heet daarom ook wel een kernactiviteit van een teeltbedrijf.

Het onderhoud van machines en gebouwen maar ook plannen en organiseren is heel belangrijk om de primaire processen goed uit te kunnen voeren, maar duidelijk anders van aard dan de teeltprocessen. Daarom worden deze processen ondersteunende of secundaire processen genoemd.

Als we de primaire processen zien als het hart van het bedrijf, vormen de ondersteunende processen het hoofd en de handen en voeten. De onderdelen kunnen elkaar versterken, maar ook verzwakken. Zonder goede samenwerking kunnen geen optimale resultaten worden bereikt. Het goede teeltresultaat kan teniet worden gedaan bij oogsten en verwerken van de bollen door planning, onkundig personeel en onduidelijke afspraken met de afnemer.

primaire processen	ondersteunende processen
<ul style="list-style-type: none"> • watergift • bemesting • gewasbescherming • gewasverzorging, teeltwisseling • oogsten • sorteren • bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> • inkopen • onderhoud • communiceren • verkopen / afzet • management • organisatie • personeel • financiële administratie

3 Hoe werkt combizorg?

Door de gestelde doelen met de behaalde resultaten te vergelijken en het nauwkeurig onderhouden van het kwaliteitssysteem komen diverse zaken vanzelf aan het licht. Vooral de kritische punten of zwakke plekken komen in beeld. Op die manier wordt duidelijk wat nog beter geregeld kan worden.

Combizorg zorgt ervoor dat stap voor stap gekeken wordt naar de verschillende handelingen die verricht moeten worden om tot verbetering te komen. Combizorg is een systematische methode om na te gaan of wel aan alle kwaliteitseisen wordt voldaan:

- product
- productieproces
- organisatie
- milieu
- arbeid

Zowel het beschrijven van de processen als het gaan werken volgens een aangepaste werkwijze vragen tijd en inspanning. Dit wordt echter vereenvoudigd door gebruik van het combizorg-handboek.

Het kwaliteitshandboek moet specifiek de werkwijze van uw bedrijf weergeven en niet de gewenste werkwijze. Een letterlijke weergave van wat u doet en hoe u dat doet. Niet meer, maar ook niet minder. Als u bijvoorbeeld in de beschrijving van het proces 'gewasbescherming' verwijst naar een gewasbeschermingsplan, dan moet dat er wel zijn. Niet in uw hoofd, maar op papier en daarmee aantoonbaar. Er mogen dus geen opmerkingen in staan die niet, of op andere wijze, worden uitgevoerd. Bijna ieder proces heeft wel een of meerdere zwakke plekken. Veel wordt door (uw) vakmanschap beheerst, maar niet alles.

Met name bij de beschrijving van de zwakke plekken moet u er daarom op letten dat u aangeeft hoe u daar nu mee omgaat. Waar zitten de grootste kansen op fouten of gevaarlijke situaties? Hoe u nú zorgt en zeker stelt dat die zwakke plek geen problemen oplevert voor product, arbo of milieu.

Bijvoorbeeld:

Hoe weet u zeker dat de juiste dosering van het juiste middel op het juiste moment in het juiste gewas op de juiste wijze door de juiste persoon wordt toegepast? En hoe weet u zeker dat de tank goed schoongemaakt is? Dus: eerst (h)erkennen en pas daarna veranderen.

4 Topqualitybulb vs. uw bedrijf: test zelf uw bedrijf op zorg

Zorg voor kwaliteit vereist een kwaliteitsbewuste bedrijfscultuur. Je zou kunnen zeggen: een goed georganiseerd bedrijf, waar met combizorg gewerkt wordt is een modelbedrijf. Bij dit modelbedrijf Topquality Bulb weet iedereen in het bedrijf waar het bedrijf voor staat. Men heeft oog voor klanten; binnen het bedrijf weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt. Er wordt goed samengewerkt en gecommuniceerd. Men checkt en verbetert op alle fronten de arbeidsomstandigheden. De teelt gebeurt milieubewust en de bedrijfsvoering wordt getoetst aan de milieuwetgeving. Bovendien is de ondernemer ook nog in staat om zijn personeel te motiveren om er alles aan te doen om altijd zo goed mogelijk samen te werken en aan de wensen van de klanten te voldoen. Kortom; alles is 100%.

Om na te gaan waar u staat ten opzichte van dit ideale kwaliteitsbedrijf is een beknopte vragenlijst opgesteld. De lijst is eenvoudig in te vullen zodat u snel weet waar u staat ten opzichte van Topquality bulb; het ideale bedrijf waar alles op bolletjes loopt, iedereen fluitend naar het werk gaat en problemen nog echte uitdagingen zijn.

Stap voor stap zicht op zorg....

Stap 1.

Bepaal welke antwoordcategorie het beste overeenkomt met de situatie op uw bedrijf geldt en kruis de betreffende kolom aan.

Categorie:

A= Ja; volledig van toepassing op mijn bedrijf

B= Vaak; niet in alle gevallen, maar wel meestal van toepassing op mijn bedrijf

C= Soms; beperkt van toepassing op mijn bedrijf

D= Neen; niet van toepassing op mijn bedrijf

Kruis deze lijst aan en kijk wat je score is. Na invulling van deze lijst heb je een goed beeld van wat nog zou kunnen verbeteren op je bedrijf om aan de eisen van kwaliteitszorg te kunnen voldoen.

Zelfcheck kwaliteitszorg

	<i>A</i> <i>Ja, volledig</i> <i>van</i> <i>toepassing</i>	<i>B</i> <i>Meestal</i> <i>van</i> <i>toepassing</i>	<i>C</i> <i>Soms</i> <i>van</i> <i>toepassing</i>	<i>D</i> <i>Neen, niet</i> <i>van</i> <i>toepassing</i>
1. Wij verbeteren onze bedrijfsvoering alleen als daar een directe aanleiding toe is, b.v. een klacht of een storing.				
2. Wij zijn een klein bedrijf, dus heb ik het meeste wel in mijn hoofd zitten				
3. Uit ervaring kennen we alle facetten van de teelt, behalve natuurlijk het weer en nieuwe mensen komen altijd uit het vak.				
4. De grootste knelpunten binnen ons bedrijf zijn bekend; een kwaliteitszorgsysteem lost die niet op.				
5. Iedereen die bij ons komt werken weet wat hij/zij moet weten om te doen wat hij/zij moet doen. Daarom gaat het altijd goed.				
6. Als er al fouten optreden, dan komt dat door onzorgvuldigheid of onbekendheid met het werk.				
7. We komen zelden bij elkaar om de achterliggende periode te bespreken.				
8. De belangrijkste actiepunten en afspraken van zo'n overleg hoeven we niet vast te leggen om te onthouden.				
9. Voor de uitvoering van de actiepunten is daarom ook niet vastgelegd wie verantwoordelijk is dat het ook werkelijk gebeurt.				
10. Ideeën om de bedrijfsvoering te verbeteren komen altijd bij mij, de ondernemer, vandaan.				
11. Onder het werk of tijdens de koffie bespreken we het werk voor de komende periode.				
12. Het heeft weinig zin om de kwaliteit van mijn bollen regelmatig te vergelijken met die van andere telers.				
13. Ik heb in mijn hoofd zitten welke punten in mijn bedrijfsvoering ik ga verbeteren en op welke termijn.				
14. Problemen uit het vorige seizoen komen maar een keer voor omdat we ze onthouden en oplossen voor het nieuwe seizoen.				
15. Ik hoef de (kwaliteits)doelen die ik wil realiseren niet op papier te zetten. Iedereen weet dat bij ons.				
16. Wij voeren een risico-inventarisatie uit omdat het verplicht is				
17. Goederen die wij regelmatig ontvangen worden zelden bij ontvangst gecontroleerd.				
18. Bij ons weten we zelf heel goed wat goede arbeidsomstandigheden zijn.				
19. Wij weten niet welke gewasbeschermingsmiddelen de laagst mogelijke milieubelasting hebben				
20. Bij de gewasbescherming nemen we geen risico's en spuiten volgens vastgestelde schema's				
21. Uit de boekhouding komen de belangrijkste knelpunten naar voren				
22. Als we nieuwe plannen maken hebben we wel wat gegevens uit de administratie, maar meestal is dat niet direct bruikbare informatie				
23. Daarom maken we globaal een planning en hoe we het ongeveer gaan aanpakken				
24. Als ondernemer kan je natuurlijk van tevoren niet weten wanneer je je plannen bij moet stellen en hoe je dat dan precies doet.				
25. Eigenlijk hebben we al een perfect bedrijfssysteem; een certificaat hebben we dus niet nodig				
Totaal score				

Stap 2

Tel alle antwoorden op met de volgende puntenverdeling:

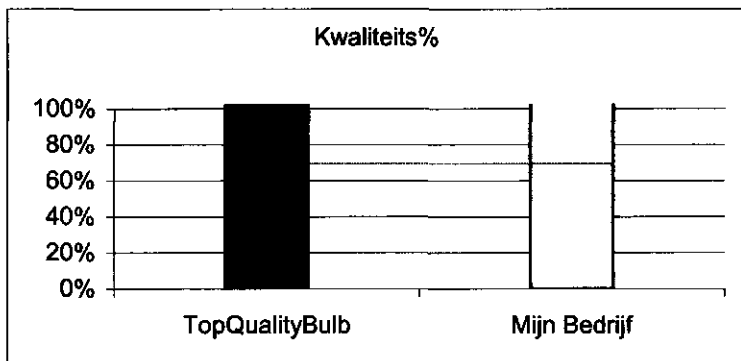
A=0

B = 1

C = 2

D = 4

Score



In bovenstaande tabel kunt u aangeven wat uw score is ten opzichte het ideale kwaliteitsbedrijf TopQualityBulb. Totaal kunt u maximaal 100% scoren. Het is echter waarschijnlijker dat u lager scoort dan 100%. Het voor u berekende percentage geeft dan aan waar u en uw bedrijf naar verhouding staan als het gaat om gestructureerd en systematisch werken aan verbetering van de kwaliteit van product, productie en organisatie.

Score 0 - 40%:

Sorry, maar dit is een lage score op de 'kwaliteitsbedrijf-schaal'. Zowel uw houding ten opzichte van kwaliteitszorgsystemen in het algemeen als de relatieve positie van uw bedrijf zullen het starten met combizorg bemoeilijken. U zult in het begin behoorlijk uw best moeten doen. Na de eerste stappen zal het steeds gemakkelijker worden. Enkele kenmerken van de onderneming in deze fase zijn gebrekkige registraties en documentatie zodat meestal maar één persoon alles in zijn hoofd heeft. Communicatie en informatievoorziening is niet gestructureerd en hangt vaak van toeval en gelegenheid af. De mensen hebben globaal een idee wat de doelen van de onderneming zijn, maar waar exact naar gestreefd wordt weet niemand. Wie precies waarvoor verantwoordelijk is niet duidelijk. Arbeidsomstandigheden en milieubewust ondernemen staan niet hoog op de agenda. Kwaliteit van het product vindt men het belangrijkste, maar de samenhang met kwaliteit van processen en organisatie ziet men niet duidelijk.

Score 40 - 75%

Hoe meer u bij de 75% in de buurt komt met uw score, des te meer er sprake is van systematisch en gestructureerd werken. Uw houding en relatieve positie van uw bedrijf maken invoering van combizorg een stuk gemakkelijker. Eigenlijk werkt u al voor een deel volgens een 'eigen' kwaliteitszorgsysteem en kan combizorg dit aanvullen tot een samenhangend geheel. Een onderneming in deze fase kijkt regelmatig terug om te leren en vooruit om te plannen. Ook de huidige gang van zaken wordt kritisch bekeken zodat verbeteringen snel worden ingevoerd. De communicatie is niet in alle gevallen gestructureerd, maar periodiek is er formeel overleg. Registraties en documentatie worden goed bijgehouden, hoewel nog niet altijd even doelmatig en volledig. De globale doelen van de onderneming zijn goed bekend en men probeert de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk te maken. Deze zgn. operationele doelstellingen zijn nog niet in alle gevallen duidelijk. Wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is voor de meeste taken wel duidelijk, maar nog niet voor alle. Er heerst een gunstig open werkklimaat waarin men meedenkt met het bedrijf en waarin verbetering van de arbeidsomstandigheden serieus genomen wordt. Persoonlijke ontwikkeling van de werknemer krijgt aandacht. De medewerkers zijn in het algemeen goed gemotiveerd aan het werk. Zorg om het milieu en de relatie met de maatschappij spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de onderneming. Een onderneming in deze fase beseft heel goed dat de kwaliteit van het product, de processen en de organisatie elkaar versterken en daarmee de continuïteit van het bedrijf. U overweegt of start een systematische aanpak in de vorm van een kwaliteitszorgsysteem.

Score 75 - 100%

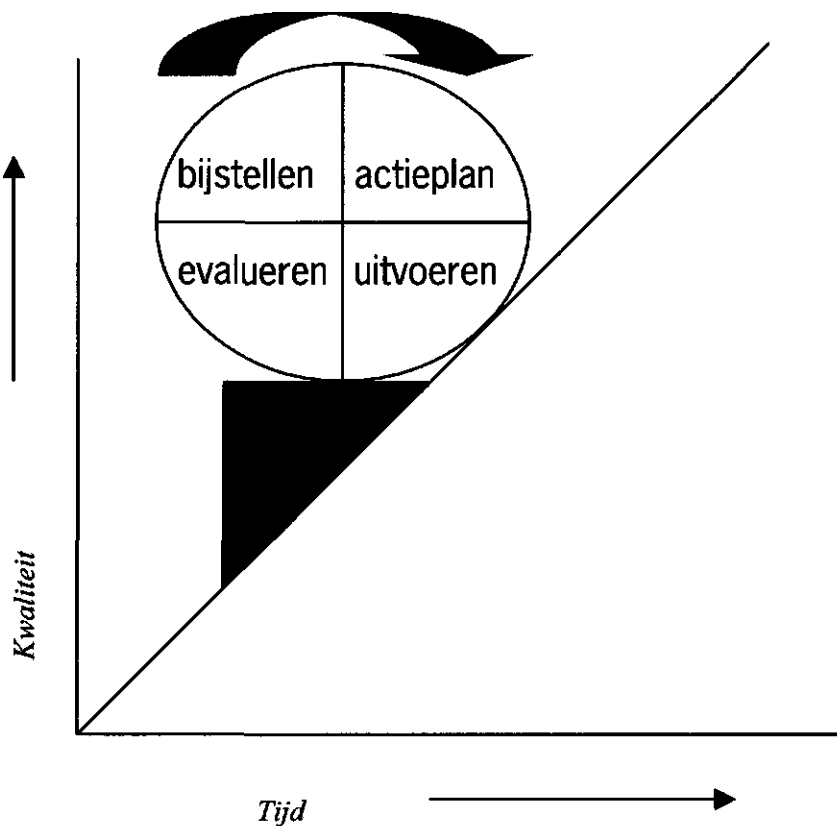
Gefeliciteerd. Met deze score behoort u tot de Champions League van kwaliteitsorganisaties in de bollenteelt. Als u nog geen certificaat heeft om dit te bevestigen en aan derden te tonen, dan zal het een geringe moeite zijn om dat te behalen. Uw houding ten opzichte van een kwaliteitszorgsysteem en de stand van zaken op uw bedrijf zijn zo gunstig om combizorg in te voeren, dat u die kans niet mag laten lopen. Eigenlijk werkt u al volgens een 'eigen' kwaliteitszorgsysteem en kan combizorg u verder helpen bij het streven naar 100%. Een onderneming in deze fase heeft alle globale doelen vertaald naar dagelijkse praktijk met een heldere verdeling van de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Door de uitstekende communicatie vind er continu feedback en bijstelling van plannen en doelen plaats. Er is regelmatig overleg waarin iedereen gehoord wordt en ideeën en voorstellen tot verandering en verbetering ongehinderd naar boven komen. Er is duidelijk sprake van continue verbetering op alle niveau's en op alle aspecten van de organisatie. De administratieve processen zijn goed gestructureerd en leveren op ieder moment de juiste informatie over de stand van zaken. Of het nu verkoopgegevens betreft of personeelsgegevens: het klopt. Dit bedrijf wil graag werken omdat gezamenlijke doelen op een lijn liggen met persoonlijke doelen. In dit bedrijf worden doelen niet alleen gesteld; ze worden ook gehaald. Dit bedrijf heeft iets extra's en dat kun je zien. Collega's kijken op tegen het bedrijf en stellen het als voorbeeld voor het eigen bedrijf. Als zij het kunnen, kunnen wij het ook!

5 Kwaliteitszorg/combizorg

Bij het werken met **kwaliteitszorg** wordt een systeem geïntroduceerd op basis van arbeid, kwaliteit en milieu. Hierbij wordt de internationaal erkende kwaliteitsnorm ISO-9002 als richtsnoer gebruikt. De norm ISO-9002 stelt geen eisen aan het product. De norm geeft alleen aan wat binnen het bedrijf geregeld moet worden om fouten en kwaliteitsproblemen te voorkomen en om betrouwbare kwaliteit te kunnen garanderen. Het betekent dat de gehele bedrijfsvoering goed geregeld is, op de juiste manier controles worden uitgevoerd, voldoende gegevens worden geregistreerd, taken voor iedereen duidelijk zijn, enz. De achterliggende gedachte is dat op deze manier de kwaliteit van de bedrijfsvoering wordt verhoogd, waardoor (door efficiëntie en beter inzicht) bedrijfsresultaten verbeteren.

De kwaliteitsnorm ISO richt zich nadrukkelijk op procedures: vastleggen hoe het product geproduceerd wordt en daarmee de kwaliteit van het product waarborgen.

Combizorg kijkt naast de kwaliteit van het product ook naar de kwaliteit van de relatie met de omgeving. Combizorg houdt ook rekening met arbeidsomstandigheden en milieu. Aandacht voor arbeidsomstandigheden zijn voor een bedrijf belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Aantoonbaar milieubewust gedrag maakt deel uit van het duurzaam produceren en zal steeds belangrijker worden bij de afzet van producten.



6 Vijftien redenen om met combizorg te beginnen

Door handelingen op papier te zetten:

- structuur aanbrengen in bedrijfsvoering
- duidelijkheid in taakverdeling en verantwoordelijkheden
- meer grip op de kwaliteit
- minder kans op fouten
- makkelijker om tussentijds in te grijpen
- worden zaken duidelijker en aantoonbaar
- hoeft u minder details te onthouden
- krijgt u meer tijd voor andere zaken
- worden werkzaamheden makkelijker en sneller overdraagbaar
- weet iedereen wat er verwacht wordt

kunt u zich richten op de belangrijkste vragen:

- wat kan beter, effectiever?
- wat kan efficiënter?
- waar kunnen dingen mis gaan en hoe kunnen we dat voorkomen?

zodat:

- taken beter zijn over te dragen
- een goed personeelsbeleid ontwikkeld kan worden
- u handvaten krijgt voor een goed management
- u mogelijkheden krijgt voor het werken aan langere termijnplanning
- uw bedrijf een extra visitekaartje heeft voor afnemers en werknemers
- u ook een streepje voor heeft op de concurrentie
- uw medewerkers meer betrokken en gemotiveerd raken bij het werk en het bedrijf

In een eerder genoemd voorbeeld vroegen wij u hoe u zeker kunt zijn dat de juiste dosering van het juiste middel op het juiste moment in het juiste gewas op de juiste wijze door de juiste persoon wordt toegepast? En hoe weet u zeker dat de tank goed schoongemaakt is?

Het antwoord is: Door eenvoudige registratie en controle kunt u zeker zijn dat er toch niet een restje herbicide over het gewas gaat of het verkeerde gewas bespoten wordt. Door de registratie kunt u achterhalen of inderdaad het juiste middel in de juiste dosering is gebruikt. Op basis van de registratie kunt u dit ook aanpassen als de resultaten afwijken van de gewenste resultaten etc..

In de broeierij kan een eenvoudige tijdsregistratie u leren of het de moeite loont om dat ene soortje wel of niet te broeien, maar ook hoe lang iemand nu eigenlijk hetzelfde monotone werk staat te doen. Misschien kan dat wel anders, beter, georganiseerd worden.

7 Aanpak met combizorg?

In volgend overzicht een voorbeeld van de aanpak met combizorg. Van belang is de juiste indeling van de verschillende activiteiten. Het gaat daarbij niet alleen om de activiteiten op zicht maar vooral ook om wie waarvoor verantwoordelijk of bevoegd is. Een hulpmiddel om de verantwoordelijkheden per processtap duidelijk te maken is het gebruik van schema's of kruisjesschema's. In zo'n schema staan naast de kolom met processen de kolommen met de medewerkers die daarbij betrokken zijn. Een dergelijk schema voor het proces planten kan er als volgt uitzien:

Voorbeeld schema taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.			
Proces: planten			
	directie	bedrijfsleider	algemeen medewerker
Opstellen plantschema	○	●	
Grond bewerken		○	●
Sporen rijden			●
Planten		●	X
Plantregistratie		●	
Stro dekken			●

● = verantwoordelijk
 ○ = adviesplicht, verantwoordelijke persoon is verplicht advies in te winnen bij deze persoon
 X = op enigerlei wijze erbij betrokken

Procedures vastleggen

Een procedure is een omschrijving van een procedure van een proces. In een procedure staat **WIE, WAT, WANNEER** doet. Daarnaast geeft het ook de informatiestroom weer binnen dat proces.

Dit betekent dat in de procedure wordt verwezen naar registratieformulieren, werkinstructies, normstellende documenten en naslagwerken. Bij het opstellen van een procedure kan het kruisjesschema als uitgangspunt worden genomen.

Werkinstructie

Een werkinstructie is een omschrijving van **HOE** een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd. De handeling of methode wordt daarbij stap voor stap beschreven. Dit is vooral van belang als een bepaalde handeling door meerder personen moet kunnen worden uitgevoerd, of als het van belang is dat iedereen de handeling op dezelfde wijze uitvoert. Voorbeelden waar werkinstructies nuttig kunnen zijn: kookketel, (klimaat)computer, kunstmeststrooier, etc.

Registreren wordt beheersen

Door registratie van al deze processen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kan uiteindelijk het proces worden beheerst. Met het bijhouden van registraties wordt het volgende bereikt: door op de kritische punten de uitgevoerde controles te registreren wordt de beheersbaarheid aantoonbaar gemaakt, waardoor na enige tijd het verloop van het proces voorspelbaar zal worden. Aan de hand van de registraties wordt evaluatie van het proces mogelijk, waardoor voorstellen voor verbeteringen kunnen worden aangegeven.

Hoe verder?

Dit inleidende boekje is slechts een aanzet tot een uitgebreidere kennismaking met kwaliteitszorg. Wilt u meer weten of zelf aan de slag met kwaliteitszorg in de vorm van combizorg, dan is er het Handboek Combizorg in de Bollenteelt. Er is al veel geschreven en gezegd over voor- en nadelen, nut en noodzaak en kosten en baten van kwaliteitszorgsystemen. Voldoende redenen om te twijfelen of u wel of niet aan de slag gaat en zo ja, met welk systeem. ISO, Combizorg of nog een andere aanpak. Die keuze zult u zelf moeten maken op basis van wat voor u en uw bedrijf belangrijk is, maar ook op basis van 'waar u mee uit de voeten' kunt. Zodra het systeem voor u werkt en niet andersom.

8 Meer over kwaliteitszorg/combizorg

Over kwaliteitszorg in de bollenteelt zijn meer publicaties verschenen in:

Bloembollencultuur nr. 20, 30 september 1999

Bloembollencultuur nr. 22 22 oktober 1999

Vakwerk nr. 37, 1998

Vergelijkbare projecten in andere sectoren:

Boomkwekerij

Qualitree

www.qualitree.org

Glastuinbouw

Geïntegreerde kwaliteitszorg in de glastuinbouw

Werkhandboek: Kwaliteitszorgsysteem teeltbedrijf

Proefstation voor de Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk, 1995

Combizorg Glastuinbouw

Werkhandboek teeltbedrijf

Proefstation voor de Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk, 1999

Combizorg Glastuinbouw

Evaluatie projecten 1995-1999

Proefstation voor de Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk, 1999

Vollegrondsgroenten

Zorg voor kwaliteit en voedselveiligheid

Voorbeeldhandboek ISO-9002 en HACCP voor preibedrijven

Praktijkonderzoek voor de Akkerbouw en de Vollegrondsgroenteteelt, Lelystad, 1999

Interessante sites kwaliteitszorg:

www.nni.nl

www.ink.nl

www.bloembollenkeuringsdienst.nl

Literatuur over kwaliteitszorg algemeen

Heer, A. de, C.T.B. Ahaus en A.M.A.M. Vos

Kwaliteitskosten, wat baat het?

Kluwer bedrijfswetenschappen, 1992

ISBN 90 201 2682 2

Heer, A. de en C.T.B. Ahaus

ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek

Kluwer bedrijfswetenschappen, 1992

ISBN 90 201 2509 5

9 ABC van de zorgsystemen

Arbo

Beschrijving van veiligheidsregels en omgangsvormen op het gebied van de arbeidsomstandigheden.

Combizorg

Zorgsysteem, waarbij naast het bewaken van de kwaliteit van het eindproduct ook arbeid (ARBO) en milieu centraal staan.

ISO-normering

Deze normering staat voor een internationale standaard voor kwaliteit, ISO-9002. Met een volledig ingevoerd combizorgsysteem en een aantal toevoegingen is het mogelijk om een certificaat te krijgen.

Kwaliteitszorg

Bij een kwaliteitszorgsysteem staat de bewaking van de kwaliteit van het eindproduct centraal.

Procesbeschrijving

Stapsgewijze beschrijving van wie, wat, wanneer en hoe uitvoert in het proces. Dit gebeurt steeds met plannen, uitvoeren, controle en terugkoppelen.

Processchema

Een processchema brengt de verschillende bedrijfsprocessen in beeld. Met dit schema heeft men een goed overzicht van de mogelijkheden tot aanpassen of verbeteren.

Procedure

Een procedure is een omschrijving van een proces; hierin staat wie, wat, wanneer doet. Ook wordt verwezen naar registratieformulieren, werkinstructies en andere documenten en naslagwerken.

Procedurebeschrijving

Beschrijving van het geheel van afspraken, verantwoordelijkheden, taken en handelingen. De vastlegging in procedures maakt het geheel gemakkelijker reproduceerbaar en traceerbaar.

Registratieformulieren

Formulieren voor het vastleggen en aantoonbaar maken van handelingen. Al bestaande (bedrijfseigen registratievormen) kunnen worden gehandhaafd en worden opgenomen in de procedurebeschrijvingen.

