Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente
Vestiging Naaldwijk
Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. 0174-636700, fax 0174-636835

ISSN 1385 - 3015

COMBIZORG GLASTUINBOUW

Evaluatie projecten 1995-1999

Project 1831/1832/1833

A.A. van der Maas, C.J.M. van der Lans, P.H.J.M. Ruijter, R.L.M. van Uffelen

Naaldwijk, mei 1999

Rapport 182
Prijs *f* 20,00

Rapport 182 wordt u toegestuurd na storting van *f* 20,00 op banknummer 15 66 70 011 ten name van Proefstation Naaldwijk onder vermelding van 'Rapport 182, Combizorg Glastuinbouw'.

INHOUD

VOORWOORD 5

1. INLEIDING 9

2. ONTWIKKELINGEN T.A.V. KWALITEITS- EN COMBIZORG 10

3. WAT IS KWALITEITSZORG/COMBIZORG? 12

4. HOE ZET IK EEN COMBIZORGSYSTEEM OP? 13

5. ARBO EN MILIEU BINNEN COMBIZORG 16

6. PRAKTIJKERVARINGEN VAN TELERS MET COMBIZORG 21

6.1 Waarom werken met combizorg? 21

6.2 Opzetten van combizorg 22

6.3 Bevindingen van telers 22

6.4 Vervolgactiviteiten 24

7. VERVOLGMOGELIJKHEDEN MET COMBIZORG 26

7.1 Combizorg en certificering 26

7.2 Combizorg en ketenbeheer 29

7.3 Combizorg en hygiëneregels 30

8. TOT SLOT 32

VOORWOORD

De Nederlandse glastuinbouw is de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig. Hoofdelementen zijn het marktgericht werken en het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit vraagt veel van de tuinbouwondernemer. Hij wordt geacht teler en manager tegelijk te zijn.
Kwaliteitszorg is een goed hulpmiddel om een glastuinbouwbedrijf op een gestructureerde manier te leiden en is essentieel om in de keten garanties te kunnen geven over het productieproces en de kwaliteit van het product. Kwaliteitszorg richt zich op de beheersing van alle processen die op een bedrijf voorkomen en stelt de ondernemer in staat om beloftes te doen en om beloftes waar te maken.

In 1995 is met een eerste pilotproject 'Kwaliteitszorg' gestart met 8 tomaten- en 2 paprikabedrijven. Hierna zijn in opdracht van de toenmalige NTS pilotprojecten uitgevoerd voor paprika, komkommer en freesia. In 1997 is LTO Groeiservice de opdrachtgever geweest van het project 'Ontwikkelen van combizorgsystemen op Glastuinbouwbedrijven'. Combizorg richt zich op de zorg voor kwaliteit, arbo en milieu.
Het project omvatte de ontwikkeling en invoering van combizorgsytemen op 130 teeltbedrijven in de glasgroente en bloemisterij. De projectleiding was in handen van de PBG in Naaldwijk, met medewerking van Agramanagement, Agro Cursuscentrum en DLV.

Het voor u liggende rapport doet verslag van de ervaringen op het gebied van kwaliteits- en combizorg sinds 1995. Het doet mij deugd dat er op dit gebied veel is bereikt en dat het belang van kwaliteits- en combizorg steeds meer wordt ingezien in de sector.

Ik spreek de hoop uit dat dit rapport een bron van inspiratie zal zijn voor de lezers om de ingeslagen weg van zorgsystemen voort te zetten en daarmee een bijdrage levert aan een sterke internationale concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw.

J. Rouwhorst
Sectormanager Glasgroente
LTO Groeiservice

"Met de computer ben ik helemaal niet zo handig."

"Mijn bedrijf is veel te klein voor zo iets."

..Als je al eerste kwaliteit bloemen hebt, kopen ze toch wel bij mij..

"Dat geeft me nog meer registratie zeker? En er moet toch al zoveel geregistreerd worden tegenwoordig."

"Levert dit een meerprijs op?"

Combizorg is een must voor modern ondernemerschap in de glastuinbouw

"Als dan alles eindelijk op papier staat, dan moet je het natuurlijk ook nog blijven volhouden om zo te werken. Dat is toch allemaal veel te lastig in de praktijk."

"Op mijn bedrijf gaat toch altijd alles wel goed"

..Niet iedereen op ons bedrijf kan Nederlands lezen of schrijven..

"Ik ben geen schrijver. Dus da's niks voor mij"

"Waar is dat dan goed voor?"

"Op dit bedrijf werken we alleen met uitzendkrachten. Dus dat speelt bij ons gewoon niet."

"Is het niet een hoop papieren rompslomp, zo'n handboek?"

"Ik heb maar een klein bedrijf, met weinig vaste medewerkers. Dan is het allemaal veel te lastig."

"Hoeveel kost me dat wel niet?"

1. INLEIDING

Momenteel zijn er veel ontwikkelingen gaande die betrekking hebben op de glastuinbouw van vandaag en van morgen.

De glastuinbouw moet ingrijpend herstructureren om naar de toekomst economisch rendabel en milieutechnisch duurzaam te kunnen opereren. Schaalvergroting is economisch en milieutechnisch gewenst. Bij de inrichting van nieuwe glastuinbouwgebieden zijn deze nieuwe ontwikkelingen al duidelijk zichtbaar. Schaalvergroting betekent ook dat de managementstructuur van de bedrijven verandert. Aandacht voor een effectieve arbeidsorganisatie is noodzakelijk. Signalen van schaarste op de arbeidsmarkt tekenen zich duidelijk af. Aandacht voor arbeidsomstandigheden zijn voor een bedrijf en de gehele glastuinbouwsector belangrijk, om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

In 1997 is het Convenant Glastuinbouw en Milieu afgesloten tussen de diverse betrokken overheden, waterschappen en LTO-Nederland. Het convenant bestaat uit een reeks van afspraken en doelstellingen tot het jaar 2010 om een duurzame productie van de glastuinbouw te bereiken. Naast infrastructurele en technische oplossingen zal een teler op zijn bedrijf een aantoonbaar milieubewust gedrag moeten vertonen en dit vastleggen in een bedrijfsmilieuplan of door het volgen van de aankomende AMvB.

Op het gebied van de afzet van de glastuinbouwproducten zijn veel ingrijpende ontwikkelingen gaande. De concurrentie is groot en er moet worden voldaan aan de eisen van de afnemers. Marktgericht opereren betekent in de praktijk een vernieuwde afzetstructuur, de vorming van telersverenigingen en ketensamenwerking. Voor teeltbedrijven betekent dit dat ze een betrouwbare partner in de keten moeten zijn en binnen een producentengroep de onderling gemaakte afspraken moeten nakomen.

Combizorg is een geïntegreerde zorg voor kwaliteit, arbo en milieu en richt zich op het zeker stellen en beheersen van het product en het productieproces. Een combizorgsysteem is voor een teeltbedrijf een hulpmiddel om nu en naar de toekomst goed in te kunnen spelen op de hierboven geschetste ontwikkelingen op sectorniveau die betrekking hebben op zowel kwaliteit, arbo als milieu.

2. ONTWIKKELINGEN T.A.V. KWALITEITS- EN COMBIZORG

Het PBG is in 1995 gestart met een eerste pilotproject voor geïntegreerde kwaliteitszorg met 8 tomaten en 2 paprikabedrijven. De kwaliteitsnorm ISO-9002 heeft gediend als basis voor de invulling van een kwaliteitszorgsysteem op een teeltbedrijf. In dit project zijn de eerste ervaringen met kwaliteitszorg opgedaan en is een algemeen kwaliteitszorg-handboek geschreven. De belangrijkste doelstelling van de invoering van kwaliteitszorg op de bedrijven was een verbetering van de bedrijfsvoering. Hierna zijn pilotprojecten uitgevoerd voor de gewassen paprika (13 bedrijven), komkommer (4 bedrijven) en freesia (9 bedrijven). Naast de project-ervaringen hebben de bedrijven een bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem beschreven en is er voor elk project een algemeen kwaliteitszorghandboek opgesteld.
In de uitvoering van deze projecten was ook betrokkenheid van DLV, Plantconsult en Agramanagement.
Naast een basisfinanciering van LNV zijn de projecten additioneel gefinancierd door The Greenery (paprika en komkommer), de Rabobank (komkommer) en het Productschap Tuinbouw (freesia).

Met financiële ondersteuning van het Productschap Tuinbouw is in 1996 door het PBG een kwaliteitszorg-project uitgevoerd voor de trostomatentelersvereniging Gartenfrisch. Deze telersvereniging, in 1996 bestaande uit 98 leden, had als doel om een extra betrouwbaar product op de markt te zetten, door het inpassen van een aantal onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem op de bedrijven. Het betrof de bedrijfsprocessen Gewasbescherming en Oogsten/Sorteren/Afwegen en het opstellen van een Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden - schema (TVB-schema) om de taakverdeling op een bedrijf in kaart te brengen.
DLV heeft samen met PBG in 1996-1997 een kwaliteitszorgproject uitgevoerd met de potplantenvereniging M.O.S. (38 bedrijven). Het kwaliteitszorgsysteem betrof de processen Planning, Oogsten/sorteren/verpakken, Afzet van eindproducten en Klachtenbehandeling en een TVB-schema.

In 1997 is een combizorgproject opgestart met LTO-groeiservice als opdracht-gever en PBG als projectleider en projectuitvoerder. Ook Agrocursuscentrum, Agramanagement en DLV zijn betrokken geweest in de projectuitvoering.
Voor dit project is een subsidieregeling van toepassing in het kader van het Arbo-

'Levert dit een meerprijs op?'

***Paprikateler John van Marrewijk van telersvereniging Quality Queen uit 's Gravenzande** was één van de eerste pilotbedrijven dat meedeed aan het proefproject Kwaliteitszorg. Het bedrijf heeft veel van het kwaliteitszorgproject ingevoerd, maar niet zo uitgebreid zoals het in eerste instantie omschreven was.*
De afzet, het oogsten, sorteren, verpakken en de gewasbescherming worden twee keer per jaar geaudit. Registraties bij het vullen van mestbakken, het onderhoud van materieel en bediening van apparatuur worden goed bijgehouden. De taakverdeling loopt goed. Met betrekking tot kwaliteitszorg zou John van Marrewijk graag wat meer willen gaan doen met Quality Queen.
Of kwaliteitszorg één meerprijs oplevert? John van Marrewijk:"We houden nu zelf het handboek kwaliteitszorg bij. De afnemers van Quality Queen zijn hierbij belangrijk. Als een afnemer bepaalde dingen wenst dan proberen we dat in te vullen in het kwaliteitszorgsysteem. Het is niet aantoonbaar dat supermarkten een meerprijs betalen als je aan kwaliteitszorg doet. Het is daarentegen wel een voorwaarde voor de toekomst om producten te kunnen leveren. Als je aan kwaliteitszorg doet kom je bij de supermarkten over als een betrouwbare leverancier. Het handboek is daarbij een tastbaar iets. Auditrapporten zijn hierbij belangrijk."

convenant. De overheid als subsidieverlener was van mening dat doelstellingen op het gebied van arbeidsomstandigheden een grotere kans van slagen hebben bij een integrale aanpak van zorgsystemen. De regeling omvatte een subsidie bij de invoering van combizorgsystemen op ongeveer 130 glastuinbouwbedrijven.
De volgende projecten zijn uitgevoerd:

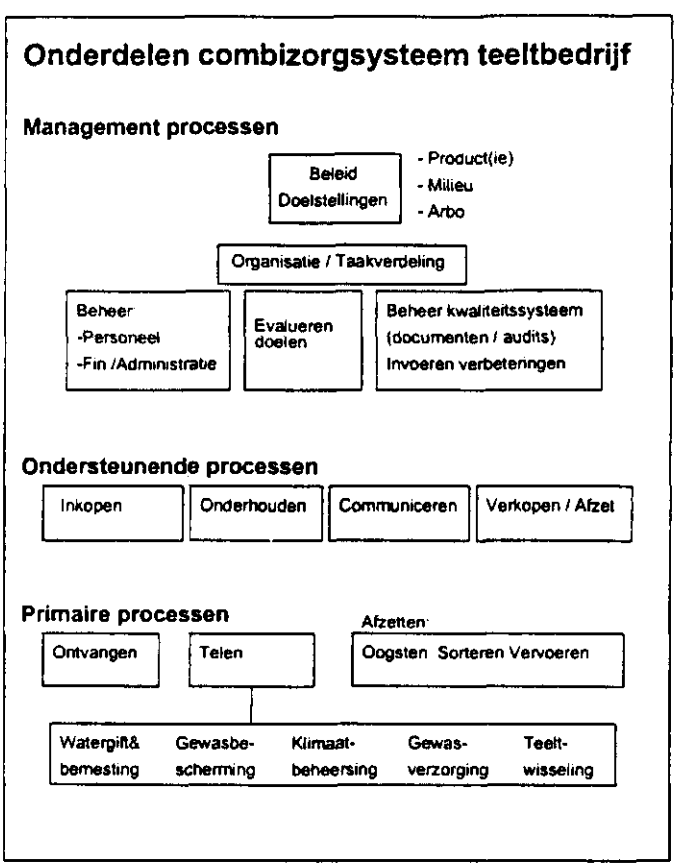
- Trostomatentelersvereniging Prominent
- Trostomatentelersvereniging Present
- Alstroemeria
- Telersgroep Gartenfrisch Pruimtomaat
- Telersvereniging Unicum Freesia
- Roos (ZWN)
- Roos (NOP)
- Paprika-Pamosa
- Trostomatentelersvereniging Action Pearl
- Saintpaulia/Kalanchoë
- Alpha 1
- Chrysant
- Potplanten

Zoals uit het overzicht blijkt, is een behoorlijk aantal projecten uitgevoerd met telersverenigingen. In de overige projecten namen groepen telers deel die verder geen formele binding hadden. De groepsgrootte varieerde van twee tot dertig bedrijven. Ook is een combizorgsysteem ontwikkeld op twee individuele potplantenbedrijven.

DLV heeft na de betrokkenheid bij de eerste pilotprojecten van het PBG de afgelopen jaren ook diverse kwaliteitszorgprojecten uitgevoerd, veelal met telersverenigingen. Alles bij elkaar opgeteld kan worden vastgesteld dat sinds de start in 1995 er op dit moment in de glastuinbouw om en nabij 500 teeltbedrijven ervaring hebben met kwaliteits- en combizorg. Deze ervaringen variëren van het beschreven hebben van enkele procedures tot het hebben van ISO-waardige systemen inclusief het voldoen aan de hygiënecode.

3. WAT IS KWALITEITSZORG/COMBIZORG?

Kwaliteitszorg kan worden omschreven als het maken van afspraken en het aantoonbaar nakomen van deze afspraken. Deze afspraken kunnen de eisen zijn die de klant of andere externe partijen stellen of kunnen afspraken zijn die binnen het bedrijf worden gemaakt. Kwaliteitszorg moet er toe leiden dat garanties kunnen worden gegeven over het product en het productieproces. Voor combizorg gelden dezelfde kwaliteitszorg-principes, maar wordt ook nadrukkelijk gekeken naar de arbo- en milieu-aspecten in de bedrijfsvoering.
Hoe worden kwaliteitszorg en combizorg nu ingevuld op een bedrijf?
De bedrijfsactiviteiten zijn op te delen in management-/organisatorische processen, ondersteunende processen en teeltgerichte processen (primair proces). Figuur 1 geeft een globaal overzicht van deze processen. In een kwaliteitszorgsysteem worden alle bedrijfsprocessen in kaart gebracht. De meeste hiervan worden door de ondernemer en zijn medewerkers zelf beschreven. In deze beschrijvingen wordt vastgelegd wat op het bedrijf de werkwijze is voor de uitvoering van verschillende activiteiten en hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Een belangrijk effect van de beschrijvingen is dat duidelijk wordt op welke punten dingen mis kunnen gaan en hoe hierop wordt ingespeeld op het bedrijf met bijvoorbeeld controles, duidelijke instructies, vastleggen van gegevens en werkoverleg.
Zichtbaar wordt dan ook waar het beheersen van de zogenaamde kritische punten nog onvoldoende is geregeld. Belangrijk is dat de ondernemer actief inspeelt op deze geconstateerde tekortkomingen. Dit moet dan leiden tot aanpassingen in de werkwijze en zodoende tot verbeteringen in de bedrijfsvoering.



Figuur 1 - **Overzicht van de bedrijfsprocessen op een teeltbedrijf**

4. HOE ZET IK EEN COMBIZORGSYSTEEM OP?

In de uitgevoerde projecten is een algemene aanpak ontwikkeld voor het opzetten en het invoeren van combizorgsystemen met een groep teeltbedrijven. De werkwijze is als volgt:

1. Voorbereiden combizorgsysteem
   Hierin wordt een basis gelegd ten aanzien van de fasering van de te behandelen onderwerpen, waarbij rekening wordt gehouden met de afspraken en het doel van het project. Ook wordt voorbeeld-materiaal ontwikkeld dat tijdens het project door de deelnemers kan worden gebruikt voor het opzetten van een combizorgsysteem op het eigen bedrijf.

2. Start-training deelnemers
   Aan de totale groep deelnemers wordt een start-training gegeven waarbij inhoudelijk uitleg wordt gegeven over combizorg en het project.

3. Nulmeting
   De stand van zaken betreffende combizorg wordt op ieder individueel bedrijf bepaald. De nulmeting geeft inzicht in wat het bedrijf al doet aan combizorg en geeft beknopt advies dat gebruikt kan worden bij de ontwikkeling van het combizorgsysteem.

4. Start met medewerkers
   Op de individuele bedrijven wordt het personeel tijdens een bijeenkomst ingelicht over de betekenis van combizorg voor het bedrijf en betrokken bij het opzetten van een zorgsysteem op het bedrijf. Betrokkenheid en motivatie van het personeel spelen een belangrijke rol bij met name de invoering van het systeem op het bedrijf.

5. Individuele begeleiding
   De individuele bedrijven zorgen enerzijds voor bedrijfseigen beschrijvingen en anderzijds voor de invoering van de algemene afspraken. De begeleider geeft tijdens een aantal individuele bezoeken (6-9 maal) aanvullingen en correcties op de beschrijvingen, geeft suggesties voor verbetering in de werkwijze en begeleidt bij de invoering. De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de afgesproken werkwijze.
   In een van de laatste bezoeken wordt een proef-audit gehouden. Dit is een bedrijfsbeoordeling waarin op onderdelen wordt nagegaan of de beschrijvingen overeenkomen met de combizorg-afspraken en of de uitvoering in de praktijk overeenkomt met de beschrijvingen.

6. Groepsbegeleiding
   In (+/- 3) groepsbijeenkomsten worden ervaringen tussen deelnemers en begeleiders uitgewisseld en worden algemene (ondersteunende) procedures toegelicht. Deze algemene (ondersteunende) procedures moeten in de daarop volgende periode door ieder bedrijf afzonderlijk op een bedrijfseigen wijze worden ingevoerd. Tenslotte wordt het project afgerond met een evaluatiebijeenkomst.

7. Begeleiding van de "Kwaliteitsgroep"
   Afhankelijk van de groep kan een zgn. kwaliteitsgroep worden ingesteld. Deze groep bestaat uit een aantal deelnemende telers die voor de totale groep een

aantal gemeenschappelijke procedures ontwikkelt, zoals bijvoorbeeld een procedure Klachtenbehandeling en een werkinstructie Oogsten.

In de loop der tijd heeft de aanpak van het PBG zich steeds verder ontwikkeld. Dit heeft onder andere betrekking op het voorbeeldmateriaal dat binnen de projecten is gebruikt en de eisen die aan de procedurebeschrijvingen zijn gesteld.
Enerzijds is gestreefd naar eenduidigheid van de beschrijvingen van de verschillende procedures, anderzijds om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de praktijk en de verschillen die er tussen de bedrijven zijn. Na het eerste pilotproject is aanvullend op de voorbeeldbeschrijvingen gewerkt met stroomschema's. In een stroomschema worden de deelstappen weergegeven die normaliter binnen een procedure zijn aan te geven. Ook wordt hierin zichtbaar gemaakt waar binnen het proces werkinstructies worden gebruikt en waar registratieformulieren worden ingevuld. Het voordeel van een stroomschema is dat op een overzichtelijke manier een bedrijfsactiviteit in het kort kan worden weergeven. In de bijlage ("Werkhandboek Teeltbedrijf") zijn stroomschema's opgenomen bij de voorbeeldbeschrijvingen.
Een eenduidige beschrijving is te verkrijgen door voor alle processen een gelijke opzet te gebruiken. Deze opzet ziet er als volgt uit:

Tuinbouwbedrijf De Nachtegaal	Primair proces Gewasbescherming	Datum: 12 mei 1999 Versie : 1
1. Omschrijving 2. Referenties 3. Verantwoordelijkheden 4. Registraties en formulieren 5. Milieu 6. Arbo 7. Procesomschrijving Gewasbescherming 7.1 Planning 7.2 Voorbereiding 7.3 Uitvoering 7.4 Controle 7.5 Evaluatie Werkinstructie(s)		

In de *Omschrijving* staat beschreven wat het proces inhoudt. In de *Referenties* wordt aangegeven welke gegevens worden gebruikt bij de uitvoering van dit proces en worden ook de eventuele relaties naar andere bedrijfsprocessen aangegeven. Een werkinstructie wordt ook onder de referenties vermeld. Onder de *Verantwoordelijkheden* staat beschreven wie waar verantwoordelijk voor is binnen het beschreven proces. Samenvattend wordt onder *Registraties* kort beschreven welke gegevens binnen het proces worden vastgelegd. Onder de kopjes *Milieu* en *Arbo* wordt aangegeven welke van deze aspecten van belang zijn binnen het

'Ik ben geen schrijver'

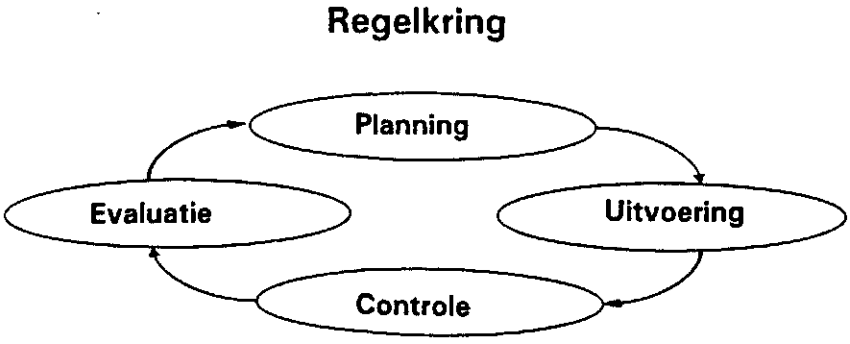
***Rozenteler Aad Fransen uit Maasland** is door de invoering van combizorg op zijn bedrijf een ervaring rijker. "Door het nadenken over en vastleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voelen de mensen zich meer verantwoordelijk voor hun taken en kunnen daar ook op worden aangesproken". Handig vindt Aad Fransen de planning van het onderhoud waarbij na uitvoering het onderhouden object wordt afgestreept. Bedrijfsregels gebruikt hij met name voor nieuwe medewerkers. Ook is hij zeer te spreken over de externe klachtenprocedure waarbij hij aangeeft dat je door het maken van aantekeningen beter kunt bijhouden met wie je wanneer over wat hebt gesproken.*

Dat hij geen schrijver is was voor Aad Fransen geen reden om niet met combizorg te beginnen. "Zorg dat je een schrijver hebt (bijvoorbeeld een medewerker of familielid), die jouw gedachten op papier kan zetten. En zorg ook voor het juiste moment van de dag. Bewaar combizorg niet tot 's avonds laat. Juist doordat je gedwongen wordt om alles op te schrijven, moet je heel goed nadenken waarom je wat doet. Dat levert "automatisch" al verbeteringen voor je bedrijf op."

' Ik ben een stuk rustiger geworden'
"Ik ben mede door combizorg een stuk rustiger geworden doordat ik minder dingen vergeet. Mijn medewerkers informeer ik nu over het hoe en waarom van beslissingen en veranderingen."
Aad Fransen geeft aan dat hij wel prikkels van anderen nodig heeft om met combizorg consequent door te gaan.

betreffende proces en hoe deze op het bedrijf zijn geregeld. Onder de *Procesomschrijving* wordt de eigenlijke gang van zaken van een proces vastgelegd en wordt antwoord gegeven op de vraag Wie doet Wat en Wanneer. In de kopjes 7.1 t/m 7.5 is de zogenaamde regelkring opgenomen, zoals afgebeeld in Figuur 2. De regelkring als onderdeel van de beschrijving is pas in de later uitgevoerde projecten geïntroduceerd. Deze is voor alle procedures toepasbaar en is gebleken een nuttige aanvulling te zijn om een werkwijze of gedachtegang verder te structureren. Aanvullend op de procesomschrijving kunnen *Werkinstructies* worden gebruikt, waarin stapsgwijs wordt beschreven Hoe een werkzaamheid moet worden uitgevoerd.

De proefaudits zijn niet bij de eerste afgesloten combizorgprojecten uitgevoerd. Pas nadat met de telersvereniging Prominent een certificeringstraject is doorlopen is het uitvoeren van audits wel consequent toegepast. Het opbouwend kritisch kijken naar de beschrijvingen en de toepassing daarvan door een andere persoon dan de begeleider wordt over het algemeen als nuttig ervaren. Enerzijds gaf het voor de deelnemers een goed beeld van wat een audit inhoudt en anderzijds leverde de audit een aantal opmerkingen op waarmee het combizorgsysteem kon worden verbeterd.



Figuur 2 - De regelkring

5. ARBO EN MILIEU BINNEN COMBIZORG

De doelstelling van het combizorgproject ten aanzien van arbo is het versterken van de structurele integrale zorg voor arbeidsomstandigheden. Hiervan afgeleide doelstellingen zijn het bevorderen van de veiligheid, gezondheid en het welzijn op de werkplek en het verbeteren van het imago van de bedrijfstak op de arbeidsmarkt.

Arbeidsomstandigheden en de arbeidsorganisatie zijn geen punten die afzonderlijk binnen de bedrijfsvoering zijn aan te geven. Het is juist van belang dat deze verweven zijn binnen de organisatie. Je kunt arbeid beschouwen als een vervelende hoge kostenpost. Je kunt er ook van uit gaan dat medewerkers noodzakelijk zijn en dat het er om gaat om als team zo optimaal mogelijk te functioneren met als uiteindelijk resultaat als bedrijf zo goed mogelijk te presteren. Binnen een combizorgsysteem worden veel handreikingen gegeven die van toepassing zijn op de factor arbeid.

Op het gebied van milieu moeten bedrijven voldoen aan de huidige wet- en regelgeving en inspelen op toekomstige afspraken. In de eerste plaats gaat het om het zo min mogelijk gebruiken van milieubelastende stoffen en vervolgens om zo min mogelijke emissie van milieubelastende stoffen. In de praktijk gaat het met name om het verantwoord verbruik van energie, chemische gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen en het verantwoord hergebruiken of afvoeren van afval. Ook de milieu-component moet als een vanzelfsprekend onderdeel op een bedrijf worden gezien met een continue aandacht voor mogelijkheden tot verbetering.

Hieronder worden een aantal voorbeelden gegeven hoe arbeid en milieu zijn ingepast in het combizorgsyteem:

- Beleid en managementdoelstellingen
  Naast teelttechnische doelstellingen behoort een bedrijf ook doelstellingen te hebben op het gebied van arbo en milieu. Bij een doelstelling is het vervolgens van belang om aan te geven hoe je deze denkt te kunnen bereiken. In Tabel 1 zijn een aantal voorbeelden gegeven van doelstellingen die betrekking hebben op de arbeidsorganisatie en –omstandigheden en het milieu.

  In de uitgevoerde combizorgprojecten is op de teeltbedrijven nagegaan of de verplichte risico-inventarisatie & evaluatie voor de arbeidsomstandigheden was uitgevoerd en was besproken met een arbodienst. De risico-inventarisatie en evaluatie is een essentieel onderdeel van de arbo-inspanningen op de bedrijven. Het uitvoeren van de RI&E en het daadwerkelijk uitvoeren van de actiepunten uit het opgestelde arbo-plan kunnen als bedrijfsdoelstellingen worden opgenomen.
- Procedure Personeelsbeheer
  De procedure Personeelsbeheer binnen het combizorgsysteem bestaat uit de onderdelen Sollicitaties, Opleiding en instructie, Functioneringsgesprekken, Personeelsdossiers en Bedrijfsregels.
  Bij de opzet van een combizorgsysteem worden voorbeeldbeschrijvingen bedrijfseigen gemaakt. Het nut van functioneringsgesprekken en bedrijfsregels wordt op veel bedrijven onderkend. Beiden worden al toegepast of er wordt een begin mee gemaakt vanwege het combizorgsysteem. In de bedrijfsregels kunnen naast algemene afspraken ook regels worden opgenomen die te maken hebben met bedrijfsveiligheid.

Tabel 1 - Voorbeelden van Beleid en managementdoelstellingen en bijbehorende actieplannen.

Organisatie

Beleid

Dit bedrijf streeft ernaar om elke medewerker minimaal een extra taak te geven naast de dagelijkse werkzaamheden om de ondernemer te ontlasten; hij kan dan nog wat meer met de belangrijke hoofdlijnen van de bedrijfsvoering bezighouden.

Doelstellingen

- Het aanstellen van medewerkers Gewasbescherming, Watergift en Bemesting, Hygiëne (schuur en kantine) in het voorjaar van 1998.
- Het invoeren van werkoverleg 1x per 14 dagen.

Actieplannen

WAT (voorbeelden)	WIE	WANNEER
- 3 medewerkers krijgen taken voor Gewasbescherming, Bemesting en Hygiëne	Ondernemer	Jan – apr '98
- Agenda maken voor werkoverleg en beleggen 1e bijeenkomst	Bedrijfsleider	1e wk maart

Arbeidsomstandigheden

Beleid

Dit bedrijf streeft er naar om een veilige werkplek te zijn met een prettige werksfeer waarmee het ziekteverzuim beperkt kan worden gehouden.

Doelstellingen

- Het uitvoeren van het ARBO-plan dat met medewerking van Stigas is opgesteld vanuit de Risico-inventarisatie.
- Het verminderen van het ziekteverzuim naar lager dan 5%, door het invoeren van mogelijkheden voor werkverlichting: afwisselingvan werk creeëren en hulpmiddelen aanschaffen waardoor de arbeidsbelasting wordt verlaagd.

Actieplannen

WAT (voorbeelden)	WIE	WANNEER
- Arbo-plan actiepunt 1	Ondernemer	Sept '98
- Arbo-plan actiepunt 2	Bedr.leider	okt '98
- Arbo-plan actiepunt 3	Bedr.leider	Nov '98
- Invoeren systeem voor werkafwisseling: Medewerkers mogen niet meer dan 4 uur achtereen dezelfde handeling uitvoeren m.b.t. gewasverzorgings en oogstwerkzaamheden	Ondernemer	1 wk dec '98

Milieu

Beleid

Dit bedrijf streeft ernaar om op een zo milieuvriendelijke wijze trostomaten te telen en alles in het werk te stellen het milieu zo min mogelijk te belasten

Doelstellingen

- Energieverbruik in 1998: lager dan 60 m3/m2
- Zoveel mogelijk biologische gewasbescherming

- Verbruik Chemische middelen in 1998: lager dan f 1,50/m2
- Verbruik Meststoffen in 1998: lager dan f 0,50/m2

Actieplannen
Om de verbetering van de verbruiken t.ov. 1997 te bewerkstellingen zijn er de volgende acties

WAT (voorbeelden)	WIE	WANNEER
Energie - Gebruik van minimum buis beperken (in maart, april en mei alleen voor 10.00 uur, daarna moet de zon het werk doen	Ondernemer	Maart-mei '98
Gewasbescherming - Vaste medewerkers volgen een opfriscursus Ziekten en Plagen - Aanschaf padregistratiesysteem (ziekten registreren)	Medewerker gewasbsch. Bedr.leider	Jan '98 Jan '98
Meststoffen - Zorgen voor goed watermanagement (beschikbaarheid regenwater / "osmose-water" waardoor minder hoeft te worden geloosd	Ondernemer/ Medewerker Bemesting	Vanaf Jan '98

Werkoverleg is een belangrijk onderdeel van een goede bedrijfsvoering. Hierover kan iets worden opgenomen in de bedrijfsregels. Vaak gaat het om het kort doorspreken van de lopende zaken tijdens het werk of tijdens de koffie. Zeker op grotere bedrijven komt steeds vaker voor dat er gestructureerd werkoverleg plaats vindt, bijvoorbeeld aan het einde van de week. Daarbij kunnen ter sprake komen de gang van zaken van de afgelopen week, de planning van de nieuwe week en andere relevante onderwerpen. In sommige combizorgprojecten is een procedure Communicatie opgenomen, bestaande uit intern overleg en externe communicatie. Binnen een telersvereniging gaat het ook om de communicatie binnen de vereniging. Dit zijn o.a. de vastgestelde vergaderingen en de kennisuitwisseling over de teelt door deelname aan de wekelijkse excursies en bedrijfsvergelijking via Groeinet.

- TVB-schema
  In een taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden schema kan duidelijk worden gemaakt wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. In het *Werkhandboek* is een voorbeeld van een TVB-schema uitgewerkt. In de praktijk wordt dit als zeer nuttig ervaren. Het geeft naar een ieder duidelijkheid over de taakverdeling. Deze duidelijkheid kan er ook toe leiden dat de taakverdeling nog een kritisch wordt bekeken en zonodig op onderdelen wordt bijgesteld.
  Het is aan te bevelen dat iemand zichtbaar de verantwoordelijkheid draagt voor de arbozorg en de milieuzorg op het bedrijf.
- Onderhoud
  Onderhoud is een activiteit die in de praktijk niet een hoge prioriteit heeft. Een gestructureerde aanpak van het onderhoud van machines, apparatuur en werktuigen leidt tot meer bedrijfszekerheid en bedrijfsveiligheid en een betere bedrijfshygiëne. Gedacht kan worden aan het gebruik van een onderhoudschema, een schoonmaakschema en werkinstructies. Daarnaast kan groot onderhoud of gespecialiseerd onderhoud worden uitbesteed aan derden.

- Inkoop
  Tijdens de inkoop van apparaten, machines en werktuigen dient rekening te worden gehouden met de arbeidsvriendelijkheid en de milieu-aspecten. Dit geldt ook bij de nieuw- of verbouw van een kas of schuur.
- Teeltwisseling
  Tijdens een teeltwisseling moet in korte tijd veel fysieke arbeid worden verricht. Een goede planning met voldoende arbeidskrachten en het gemechaniseerd (laten) uitvoeren van sommige werkzaamheden kan de fysieke belasting verminderen.
  Tijdens de teeltwisseling komt veel organisch en ander afval vrij. Gestreefd moet worden naar het composteren gewasafval of een vergelijkbare toepassing en naar en naar het zoveel mogelijk herbruiken van het overige afval.
- Gewasbescherming en Bemesting
  Bij de uitvoering van gewasbescherming en het klaarmaken van mestbakken wordt (soms) met chemische stoffen gewerkt. In werkinstructies worden veiligheidsinstructies opgenomen, zoals het dragen van beschermende kleding en hoe om te gaan met de chemische stoffen. Aandachtspunten bij de uitvoering van een chemische bestrijding zijn ook het gebruik van een waarschuwingsbord en het rekening houden met herbetredingstijden.
  Een goed systeem van herkennen, waarnemen en vastleggen kan er voor zorgen dat problemen tijdig worden waargenomen, zodat in een vroeg stadium maatregelen kunnen worden genomen. Dit is een werkwijze die in een

'Waar is dat dan goed voor?'

***Ruud Dukker uit Tinte** heeft als trostomatenteler en lid van de Telersvereniging Present meegedaan aan het combizorgproject glastuinbouw. Hij wilde voordat het project begon al met combizorg starten en werkt nu volgens de richtlijnen, procedures en werkinstructies van het combizorghandboek. Combizorg is inmiddels ingeburgerd in zijn bedrijf.*

Door meer duidelijkheid minder fouten
"Naarmate bedrijven groter worden is er meer behoefte aan duidelijkheid op schrift. Anders kunnen verschillende mensen dingen op verschillende manieren uitleggen met misverstanden als gevolg. Combizorg zorgt ervoor dat alle handelingen binnen ons bedrijf op papier staan. Dit geeft de gewenste duidelijkheid en er worden nu minder fouten gemaakt.
Het is nu voor iedereen duidelijk waar zij wel voor moeten zorgen en waarvoor niet. Als een persoon verantwoordelijk is voor een bepaalde taak, dan voert hij die taak uit volgens de procedures, alleen voor afwezigheid wordt een vervanger aangewezen. Bovendien blijft iedereen door de op schrift gestelde procedures en werkinstructies op dezelfde manier werken."

Nieuwe medewerkers
"Nieuwe medewerkers die hier voor een kortere periode komen werken krijgen na een paar dagen werkinstructies overhandigd om de puntjes op de i te zetten. Mensen die de Nederlandse taal niet voldoende machtig zijn krijgen alleen mondelinge instructies."
Hij vervolgt: "Het auditten is voor ons een tussentijds onderzoek waarbij wordt bekeken of de zaken wel of niet lopen. Tevens wordt dan onderzocht waarom zaken niet lopen en wat er anders moet. Zo hebben we onlangs de procedures oogsten, afzetklaar maken en onderhoud aangepakt."

Ook kom je met combizorg steviger in je managementschoenen te staan
"Combizorg leidt tot meer structuur. Het zorgt voor rechtlijnigheid in de trant van "zo worden de dingen hier gedaan". Verder mogen goede ideëen komen. Ze moeten wel haalbaar zijn. Ook kom je met combizorg steviger in je managementschoenen te staan: De doelstellingen voor komend jaar staan op papier. Tijdens een directiebeoordeling aan het einde van het jaar wordt duidelijk welke doelstellingen zijn gehaald en welke niet. Daarbij is het zaak dat ook uitgezocht wordt waarom sommige doelstellingen niet gehaald zijn."

procedurebeschrijving wordt vastgelegd. Zo min mogelijk gebruik van chemische middelen is zowel goed voor de arbeidsomstandigheden als voor het milieu.
Een goed recirculatiesysteem, inclusief ontsmetting kan de uitstoot van meststoffen en het ontstaan van ziekten voorkomen. Dit heeft enerzijds te maken met de bedrijfsuitrusting en anderzijds hoe wordt omgegaan met het systeem van voeding en watergeven.

- Oogsten
  Het oogsten en verwerken van de producten kan leiden tot lichamelijke belasting. Met name het tillen kan problemen geven. Goede oogstsystemen en een goede organisatie van het oogsten kan een duidelijke verbetering brengen. Tijdens de invoering van een combizorgsysteem wordt hier nogmaals op gewezen. In de praktijk is de bewustwording van de mogelijkheden voor verbetering zeker aanwezig.

Tijdens de opzet van de combizorgsystemen zijn de bovengenoemde aspecten van arbo en milieu besproken met de telers. Zoals eerder is gemeld is zijn in de procedurebeschrijvingen de kopjes 'arbo' en 'milieu' expliciet meegenomen. In een deelproject met een trostomaten telersvereniging is speciaal een audit opgesteld voor arbeidsomstandigheden en milieu. Vervolgens is met terugwerkende kracht nagegaan hoe arbo en milieu waren opgenomen en ingevoerd in de combizorgsystemen.

De algemene ervaring is dat het ontwikkelen en invoeren van een combizorgsysteem op heeft geleid tot meer duidelijkheid en meer betrokkenheid van de medewerkers op de bedrijven. Dit heeft een positieve invloed op de werksfeer en het welzijn op de werkplek in het algemeen. Met de integratie van de arbo-aspecten in het combizorgsysteem wordt de structurele zorg voor arbeidsomstandigheden verstrekt. Een projectdeelnemer kwam met het voorbeeld dat hij heeft meegedraaid in een pilotgroep over arbeidsorganisatie en daar veel herkenbare dingen tegenkwam uit zijn combizorgsysteem.

6. PRAKTIJKERVARINGEN VAN TELERS MET COMBIZORG

6.1 WAAROM WERKEN MET COMBIZORG?

Combizorg leidt tot minder fouten, een hogere productiviteit en lagere kosten. Deze stelling is gebaseerd op de ervaringen die de begeleiders tijdens het combizorgproject op de bedrijven zijn tegengekomen.
Tabel 2 geeft een opsomming van door telers zelf genoemde problemen op een teeltbedrijf. Opvallend is dat de meest genoemde problemen niet teelttechnisch maar van organisatorische aard zijn. Om een aantal voorbeelden te noemen: het te weinig bevoegdheden delegeren naar het personeel leidt tot minder betrokkenheid van het personeel bij het werk en minder alert reageren op problemen; te veel zelf willen doen, betekent in de praktijk dat de ondernemer geen tijd meer heeft om te letten op zijn totale bedrijfsvoering; onderschatting van het personeel demotiveert medewerkers met minder betrokkenheid als gevolg; door overschatting van het personeel sluipen steeds meer fouten in de bedrijfsvoering; een slechte instructie levert niet het gewenste resultaat op, enz. Belangrijk is de oorzaken van deze problemen aan te pakken. Gebleken is dat door combizorg oorzaken naar boven komen en dat deze problemen beter beheersbaar kunnen worden gemaakt en worden beperkt of voorkomen.
Een deel van deze problemen en oorzaken zijn bij de start van een combizorg-project in kaart gebracht door middel van een zogenaamde nulmeting. Het opzetten van het combizorgsysteem kan beginnen.

Tabel 2 - Lijst met meest voorkomende problemen op het eigen teeltbedrijf

1. Te weinig verantwoordelijkheden naar personeel
2. Te veel zelf willen doen
3. Onder- en overschatting van personeel
4. Slechte instructie medewerkers
5. Geen goede taakverdeling
6. Arbeidsplanning
7. Fouten tijdens pieken
8. Foutieve routing (arbeid)
9. Om kleine dingen heenlopen
10. Te weinig overzicht over het werk
11. Bedrijfsblindheid
12. Onvoldoende/slechte communicatie
13. Onvoldoende registratie
14. Onvoldoende controle
15. Oneconomisch werken
16. Concentratie gedurende te teelt neemt af
17. Hard werken, maar te weinig kijken
18. Optreden ziekten/plagen door verkeerde inzet
19. Handling schade
20. Beschadigingen met knippen (trostomaat)
21. Kwaliteit product in de zomer
22. Te hoge productie met als gevolg kwaliteitsverlies
23. Plant goed in balans houden
24. Hoog energieverbruik
25. Watergift in de herfst
26. Beheersing klimaat
27. .....

6.2 OPZETTEN VAN COMBIZORG

Bij het opzetten van een combizorgsysteem zullen de bedrijfsactiviteiten in processen moeten worden vastgelegd. Dit betekent het schrijven van procedures en werkinstructies. Telers geven aan dat dit veel schrijfwerk vereist. Het kost het nodige aan extra tijd om, naast de normale werkzaamheden op het bedrijf, een systeem te ontwikkelen.
De gevraagde inspanning en discipline voor het opzetten van een combizorgsysteem is tevens een kritische randvoorwaarde. Een ondernemer moet er voor open staan dat combizorg daadwerkelijk voor verbeteringen in zijn bedrijfsvoering kan zorgen. Zo niet, dan wordt het een grote opgave om een combizorgsysteem op te zetten en zullen de voordelen ook niet snel zichtbaar worden.

De ervaring leert dat de gemiddelde doorlooptijd van een project 1 jaar is.

Er zijn verschillende ervaringen opgedaan met het werken in groepsverband. De ervaringen met groepen telers bestaande uit individuele bedrijven die ieder gemotiveerd waren om met combizorg te starten, zijn zeer positief. Deze telers zag je elkaar stimuleren. De ervaringen met groepen bedrijven in telersverenigingsverband, waarbij het bestuur heeft besloten om met combizorg te starten, bleken niet voor alle bedrijven even goed; een aantal telers binnen de telersverenigingen was zeer gemotiveerd, bij andere bedrijven werd combizorg min of meer opgelegd. Bij deze laatste groep bleek het dan ook moeilijk een goed systeem op te zetten.

Naarmate het combizorgsysteem verder werd opgezet en ingevoerd, begon een groot deel van de ondernemers zich bewust te worden van de mogelijkheden die combizorg biedt.

6.3 BEVINDINGEN VAN TELERS

Uit de ervaringen van telers zijn een aantal hoofdlijnen te destilleren. Wat in eerste instantie opvalt, is dat combizorg leidt tot een *betere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden*. Door een betere taakverdeling kunnen de meer praktische zaken op het bedrijf worden overgelaten aan medewerkers op het bedrijf en kan de ondernemer zich meer richten op zijn managementtaken. De medewerkers voelen zich daarbij meer verantwoordelijk, zodat het werk beter gedaan wordt. Ook loopt de organisatie op het bedrijf efficiënter doordat het voor ieder duidelijk is waarvoor hij/zij moet zorgen en waarvoor niet. Verder is bij afwezigheid van de ondernemer of andere verantwoordelijke de vervanging beter geregeld, waardoor altijd de dagelijkse gang van zaken goed kan blijven draaien. Het is daarvoor wel belangrijk dat de vervanger regelmatig oefent met zijn vervangende taken.

Een andere interessante bevinding is dat telers combizorg belangrijk vinden om de *afzet beter te organiseren*. De productkwaliteit wordt door duidelijk vastgestelde instructies en een betere controle scherper in de gaten gehouden. Orders zijn beter afgestemd met het aanbod en beter georganiseerd. *Klachten* worden geregistreerd, beter afgehandeld en voorkomen in de toekomst.

Daarnaast stellen de telers dat combizorg ervoor zorgt dat je je *bewust wordt* dat er naast het oogsten nog zoveel andere processen op het bedrijf zijn waar je

aandacht aan moet besteden. Dit heeft tot gevolg dat ondernemers *alerter zijn op het goede verloop van de bedrijfsvoering*.
Op bedrijven komen regelmatig storingen voor die veroorzaakt worden door slecht onderhoud. Wanneer bijvoorbeeld bij een stroomstoring de ramen van een afdeling bij warm weer een nacht dichtblijven, onstaat veel schade aan het gewas. Of als de aggregaat niet wil starten, is er bijvoorbeeld geen stroom voor de koelcel. Preventief onderhoud, aan de hand van een onderhoudsschema, leidt zo tot minder kosten.
Door een *goed personeelsbeheer* (waaronder regelmatig werkoverleg) worden medewerkers meer bij beslissingen betrokken. Alleen al door het feit dat je mensen voorhoudt dat je met kwaliteitszorg bezig bent, wordt het kwaliteits-bewustzijn verbeterd en wordt zorgvuldiger gewerkt. Daarnaast hebben *functioneringsgesprekken* een belangrijke functie om problemen in het functioneren, mogelijkheden binnen het bedrijf en het volgen van cursussen voor medewerkers te bespreken. Een functioneringsgesprek voorkomt onder andere dat de ondernemer via via hoort of er iets dwars zit en daarmee het gevaar ontstaat dat je te laat bent en de betreffende medewerker vertrekt.
Door *bedrijfsregels* en werkinstructies kunnen nieuwe medewerkers zich makkelijker aanpassen in hun nieuwe werkomgeving en hun werkzaamheden beter uitvoeren.
Door het jaarlijks vastleggen van doelstellingen met bijbehorende actieplannen heb je een stok achter deur om die dingen te realiseren die je wilde realiseren.

'Ik heb maar een klein bedrijf, met weinig vaste medewerkers. Dan is het allemaal veel te lastig.'

René Zwinkels uit 's Gravenzande was één van de Freesiatelers van Telersvereniging Unicum *die het combizorgproject heeft doorlopen. Hij stelt dat combizorg ook op een klein belangrijk is.*
"Het maakt niet veel uit of je weinig of veel medewerkers hebt. Ook al zijn er weinig medewerkers, dan moet je toch vervangbaar zijn. Het gaat dan vooral om taken die de andere medewerkers ook kunnen uitvoeren, maar simpelweg nog nooit hebben uitgevoerd. Door de werkwijze op je bedrijf te beschrijven wordt het bedrijf minder afhankelijk van één persoon (bijvoorbeeld als de ondernemer ziek wordt)."
"Door aan combizorg te doen, wat o.a. het beschrijven van je werkwijze inhoudt, wordt je je bewust dat er naast het oogsten nog zoveel andere processen op het bedrijf zijn, waar je aandacht aan moet besteden. Dit gaat dan vooral om management- en ondersteunende processen als het opstellen van doelstellingen, personeelsbeheer en het opstellen van een onderhoudsplan. Doordat je grondig gaat bekijken wat je als ondernemer tegenwoordig moet kunnen, word je bewuster van je eigen bedrijfsvoering. Dit heeft ook tot gevolg dat je alerter bent op het goede verloop van de bedrijfsvoering (o.a. scherper bekijken of het product aan de specificaties van de afnemer voldoet).
Het enige waar een bedrijf met veel medewerkers meer bij gebaat is, is het verdelen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Maar zoals eerder aangegeven is dit ook nuttig op bedrijven met maar één medewerker."
"Ik vond het wel veel werk om alles te beschrijven, zeker als je als ondernemer alles zelf moet doen. Maar nu het systeem klaar is, valt het bijhouden best mee."

Een ander aspect van combizorg is dat het voor meer *duidelijkheid en rust* zorgt. Er is meer overzicht doordat de organisatie van het bedrijf is vastgelegd waardoor in de praktijk de zaken gestroomlijnder lopen. Samen met het bijhouden van registraties worden er zo minder dingen vergeten en dat zorgt voor rust.

Belangrijk om combizorg up to date te houden op het bedrijf is het *onderhouden van het combizorgsysteem*. Belangrijke instrumenten om dit te verwezenlijken zijn het uitvoeren van audits en evaluaties. Door kritisch naar processen te kijken kan worden vastgesteld of procedures en werkinstructies nog voldoen aan de eisen die de praktijk stelt. Verder zorgt een audit ervoor dat ondernemers en

medewerkers bij de les blijven. Zijn ze nog goed op de hoogte van hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Worden registraties nog juist en consequent bijgehouden? De ervaringen met audits en evaluaties op de bedrijven zijn verschillend. Het nut van audits en evaluaties wordt meestal wel ingezien. Het is nodig om bij de les te blijven en verbeteringen door te voeren. Echter de discipline om dit voor het gehele combizorgsysteem op te brengen, ontbreekt bij een aantal bedrijven weleens. Er is een behoefte aan prikkels van buitenaf om er consequent mee door te gaan.

Tot slot geven de bedrijven aan dat men door combizorg kan laten zien wat kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu op het eigen bedrijf eigenlijk betekenen. Dit geeft vertrouwen bij afnemers. Vooral steeds meer supermarkten vragen hierom. Dit geldt met name voor de deelnemende telersverenigingen. Zij zien combizorg als een instrument om de gemaakte verenigingsafspraken duidelijk vorm te geven en aantoonbaar na te komen, met als uiteindelijk doel om een betrouwbare partij te zijn in de markt. Naast een stukje betrouwbaarheid richting afnemers levert combizorg ook aantoonbaarheid richting arbo-diensten en overheden.

6.4 VERVOLGACTIVITEITEN

Ondanks de bedrijfsinterne voordelen, is het algemene oordeel van de project-deelnemers, dat het lastig is om het combizorgsysteem eigenhandig actief bij te houden. Vragen vanuit de markt of de omgeving of de afspraken binnen de telersvereniging zijn stimulansen om het systeem te onderhouden.

Voor wat betreft het vervolg op het combizorgproject zijn uiteenlopende situaties op de verschillende bedrijven ontstaan. Sommige bedrijven hebben geen vervolg aan hun combizorgsysteem gegeven. Andere bedrijven willen er wel mee verder gaan, maar hebben het onderhoud van het systeem toch niet actief bijgehouden.

Een aantal telers wil in eerste instantie alleen met combizorg doorgaan. Ze willen ervoor zorgen dat het combizorgsysteem goed blijft functioneren en vragen zich af hoe ze het systeem actueel kunnen blijven houden. Ze denken meer na over audits en evaluaties. Ook vragen ze zich af hoe ze de continuïteit van het bedrijf kunnen blijven waarborgen of op welke onderdelen de prestaties van het bedrijf verder kunnen worden verbeterd. Bijvoorbeeld: hoe kan ik door middel van doelstellingen de bedrijfsovername naar mijn zoon regelen? Of: hoe kan ik in de toekomst nog meer bevoegdheden bij de medewerkers neerleggen? Waar de medewerker sterk in is kan hij ook gaan doen.
De audits op deze bedrijven worden vervolgens op verschillende wijze uitgevoerd. Een aantal bedrijven sluit een onderhoudscontract af met een dienstverlenende organisatie (bijv. het PBG) om jaarlijks of om de twee jaar een aantal audits uit te voeren. Andere bedrijven voeren bijv. in telersverenigingsverband onderling audits uit op elkaars bedrijven. Ook zijn er bedrijven die zelf audits uitvoeren.

Een aantal bedrijven bouwen hun combizorgsysteem uit naar een ISO-9002 gecertificeerd systeem of willen het Florkeur-certificaat halen. Deze bedrijven onderkennen het nut van bijbehorende controles door een externe auditor bijvoorbeeld om bedrijfsblindheid te voorkomen (zie 7.1).

Andere bedrijven krijgen te maken met hygiëne-eisen van de afnemers en voeren

hygiënemaatregelen in (7.3). Bedrijven met sorteer- en verpakkingsactiviteiten in de voedingstuinbouw starten met HACCP. Andere bedrijven willen hierop niet wachten en beginnen vooraf met het invoeren van de hygiënecode van het Productschap voor Tuinbouw, de UK-standaard of Fida. Ze willen daarmee alvast voorbereid zijn op mogelijke hygiëne-eisen van afnemers of willen naar de afnemers gaan communiceren wat de inspanningen van het bedrijf op het gebied van biologische bestrijding en hygiëneregels zijn. Zelf ervaren een aantal telers dat hygiëne maatregelen leiden tot een beter werkklimaat. De schuur en andere bedrijfsruimten zien er ordelijk en schoon uit bij de aanvang van elke nieuwe werkdag.
Er zijn diverse afnemers die bij teeltbedrijven vragen naar milieumaatregelen. Afnemers kunnen zelf een milieubeleid hebben. In dit kader informeert de afnemer bijvoorbeeld naar milieudoelstellingen en gewasbescherming bij de producent. Het teeltbedrijf kan vervolgens met zijn milieudoelstellingen en een procedure gewasbescherming aantonen in hoeverre op het bedrijf het milieu ontzien wordt.

Verder zijn er bedrijven die bijvoorbeeld meer inzicht willen krijgen in vraag en aanbod of kwaliteitsbederf in de keten. Ze beginnen na te denken over ketenzorg en zoeken een adviespartner die een ketenproject wil opzetten. Dit begint dan bij het in kaart brengen van de informatiebehoefte van de verschillende ketenpartners. Het combizorgsysteem komt hierbij van pas om de organisatie van het bedrijf beter af te stemmen op de behoefte van afnemers (7.2).

'Als dan alles eindelijk op papier staat, dan moet je het natuurlijk ook nog blijven volhouden om zo te werken. Dat is toch allemaal veel te lastig in de praktijk'

***Het pruimtomaten bedrijf THEMATO van o.a. Theo Ammerlaan van Red Fresh uit Berkel en Rodenrijs** denkt inmiddels hierover wat genuanceerder.*
Theo Ammerlaan: "Het is lastig om alles op papier te zetten, maar als het éénmaal op papier staat dan gaat dit systematische werken veel gemakkelijker. Op bedrijven is gereedschap nodig om beter te managen anders raak je het overzicht kwijt. Het is zo allemaal een stuk gemakkelijker werken. Anders moet je de hele dag achter iedereen aanlopen. Door het helder maken van eisen die aan processen worden gesteld zorg je ervoor dat iedere verantwoordelijke geen fouten meer hoeft te maken. Ook mobiliseer je met deze werkwijze het denkvermogen van het bedrijf. De kwaliteiten van de medewerkers kunnen optimaal benut worden."
"Evaluaties doen we structureel aan het einde van het seizoen, maar als iets niet loopt pakken we het gelijk aan. Natuurlijk kijken we dan naar de reden en borgen we de verbeteringen."

7. VERVOLGMOGELIJKHEDEN MET COMBIZORG

7.1 COMBIZORG EN CERTIFICERING

De kwaliteitsnorm ISO-9002 heeft als basis gediend voor de opzet van de combizorg-systemen op de teeltbedrijven. Het is echter niet zo dat met een ingevoerd systeem gelijk aan alle ISO voorwaarden wordt voldaan. Bij de opzet van de combizorgsystemen is er voor gekozen om zoveel mogelijk aan te sluiten op de activiteiten zoals deze op de bedrijven voorkomen. De ISO-normen zelf zijn niet als eerste ingang gekozen. In tabel 3 zijn de bedrijfsprocessen en de ISO-paragrafen 4.1 t/m 4.20 aan elkaar gekoppeld. Voor een certificerend bedrijf is het van belang om na te gaan hoe de ISO-paragrafen in het systeem worden ingevuld. Een ingevoerd combizorgsysteem is wel een hele goede opstap naar een ISO-9002 certificaat gebleken. De trostomatentelersverening Prominent is gecertificeerd op basis van een combizorgsysteem op alle teeltbedrijven en op het

Tabel 3a - Onderdelen ISO-9002

4.1	Directieverantwoordelijkheid
4.2	Kwaliteitssysteem
4.3	Contractbeoordeling
4.4	(Ontwerpbeheersing: ISO-9001)
4.5	Document- en gegevensbeheer
4.6	Inkoop
4.7	Beheersing van door klant verstrekte producten
4.8	Identificatie en naspeurbaarheid van producten
4.9	Procesbeheersing
4.10	Keuring en beproeving
4.11	Beheersing van keurings-, meet- en beproevingsmiddelen
4.12	Keurings- en beproevingsstatus
4.13	Beheersing van producten met afwijkingen
4.14	Corrigerende en preventieve maatregelen
4.15	Behandeling, opslag, verpakking, conservering en aflevering
4.16	Beheersing van kwaliteitsregistraties
4.17	Interne kwaliteitsaudits
4.18	Opleiding
4.19	Nazorg
4.20	Statistische technieken

TOELICHTING

De kwaliteitsnorm ISO 9002 bestaat uit de normparagrafen 4.1 t/m 4.20 (uitgezonderd 4.4). In tabel 3a zijn de namen van deze normparagrafen weergegeven.

In de matrix (tabel 3b) zijn de bedrijfsprocessen en de ISO paragrafen tegenover elkaar gezet. Een ISO normparagraaf wordt soms beschreven in één bedrijfsproces in het kwaliteitshandboek, maar vaak zijn de verschillende onderdelen van een normparagraaf terug te vinden in verschillende bedrijfsprocessen. In de tabel is met de kruisjes aangegeven in welke processen (onderdelen van) de diverse normparagrafen zijn opgenomen. Bijvoorbeeld de normparagraaf 4.8 'Identificatie en naspeurbaarheid van producten' verlangt dat de herkomst van het product kan worden aangegeven, bijvoorbeeld welk bedrijf, maar ook dat de historie van het product kan worden nagezocht. Dit betekent dat kan worden nagetrokken welke teeltmaatregelen zijn uitgevoerd. In de matrix is dit aangegeven met kruisjes bij het proces Inkoop (12) en het proces Afzet (20).

Tabel 3b - Overzicht procedures Werkhandboek t.o.v. de norm-paragrafen NEN-EN-ISO 9002 (versie oktober 1994)

ISO -> / Werkhandboek (PBG)	4.1	4.2	4.3	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	4.19	4.20
1. Bedrijfsstructuur	X																		
2. Aanmaak en beheer van documenten		X		X											X				
3. Managementdoelstellingen	X												X						
4. Personeelsbeheer	X																X		
5. Interne audit																X			
6. Directie beoordeling	X																		
7. Klachtenbehandeling												X	X						
8. Corrigerende en preventieve maatregelen													X						
9. Administratie & Financiën								X											
10. Onderhoud								X		X									
11. Rassenkeuze					X			X											
12. Inkoop	X				X		X	X	X		X	X							
13. Teeltwisseling								X											
14. Klimaatbeheersing							X	X											
15. Watergift & Bemesting							X	X											
16. Gewasbescherming							X	X											
17. Gewasverzorging							X	X											
18. Oogsten							X	X	X			X		X					
19. Sorteren						X	X	X	X		X	X		X					
20. Afzet			X			X	X	X	X		X	X	X	X					
Alle procedures		X																nvt.	(X)

niveau van de vereniging.
Wel heeft dit de nodige inspanning gekost voor alle partijen (vereniging, telers en begeleiders). Dit had onder andere te maken met het feit dat het ging om een vereniging met 23 teeltbedrijven, die allen op eenzelfde manier aan de gestelde eisen moesten voldoen. Ook moest de organisatie van de vereniging heel nauwkeurig worden doorgelicht, beschreven en overeenkomstig de beschrijvingen werken.

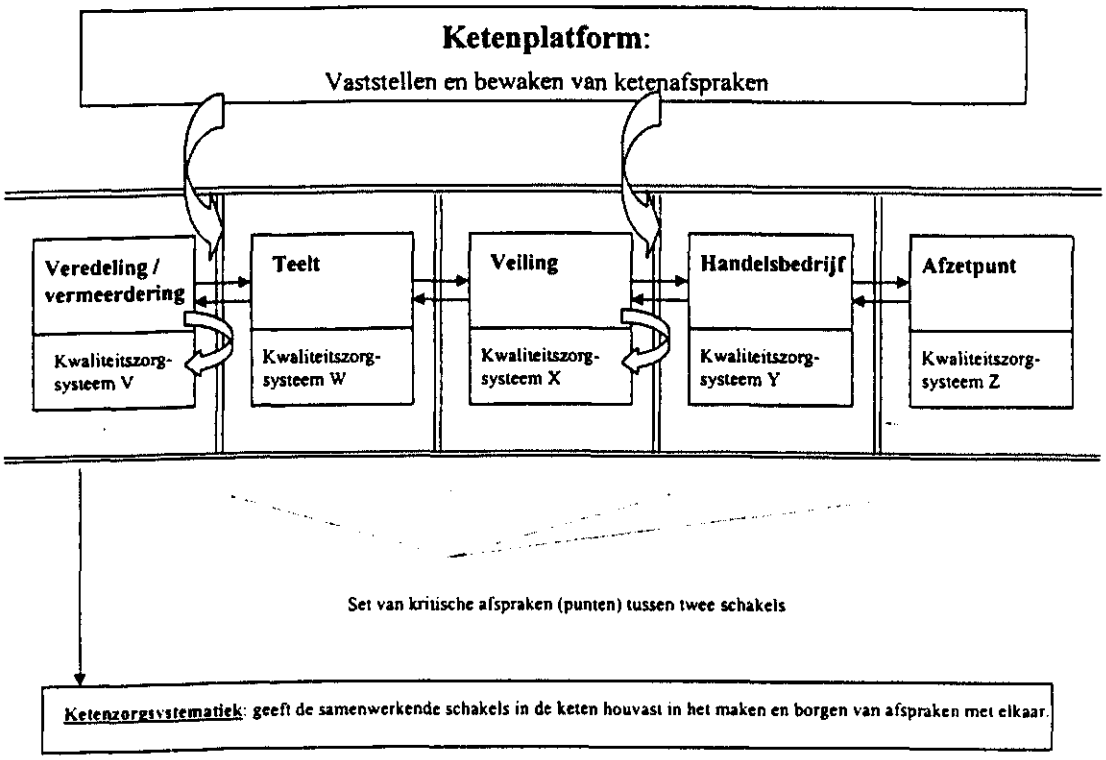
Hieronder zijn een aantal aandachtspunten beschreven om te komen van een combizorgsysteem naar een ISO-9002 certificaat voor een telersvereniging. Voor een individueel bedrijf gelden in hoofdlijnen dezelfde opmerkingen.

- Beleidsverklaring. Hierin staat beschreven waarom het kwaliteitssysteem is opgesteld en hoe het wordt beheerd. Wie is er verantwoordelijk voor het opzetten, voor het beheer en voor de uitvoering van het onderhoud van het systeem? Hoe ziet de beheersstructuur van de vereniging er uit (organisatieschema, TBV-schema vereniging)?
  Het kwaliteitsbeleid is uitgewerkt in de vorm van doelstellingen van de telersvereniging (bijv. algemene doelstellingen t.a.v. kwaliteitszorg, arbo, milieu, hygiëne en doelstellingen t.a.v. de afzet en de productkwaliteit).
- Beschrijving kwaliteitssysteem. Hierin is aangegeven op welke manier en in welke procedures aan de eisen van de ISO-norm wordt voldaan.
- Kwaliteitsplan. Schematisch overzicht van de kritische punten in het systeem en de genomen procesbeheersmaatregelen. Per procedure wordt aangegeven welke beoordelings-/controle-activiteiten worden uitgevoerd, hoe deze worden uitgevoerd en welke bijsturingsacties zo nodig worden ondernomen.
- Advies om in een 'kwaliteitsgroep' algemeen geldende en voor alle individuele bedrijven geldende procedures en werkinstructies op te stellen, zoals een werkinstructie voor Oogsten en verwerken, procedure Zelfkeur, procedure Leveranciersbeoordeling en Inkoop, procedure Communicatie, Klachtenprocedure.
- Invoering van het combizorgsysteem. Alvorens tot certificatie over te kunnen gaan moet duidelijk zijn dat het systeem werkt:
  - Interne audits: alle verenigings- en bedrijfsprocedures moeten minimaal 1x kritisch worden doorgelopen (audit). Duidelijk moet ook zijn hoe de interne audits zullen worden uitgevoerd wanneer het certificaat is behaald (auditplan).
  - Verbeterprocedure. Opmerkingen tijdens de audits moeten aantoonbaar worden verwerkt.
  - Alle beschreven procedures moeten aantoonbaar werken (bijv. ingevulde formulieren, aantoonbare controles, verantwoordelijke medewerkers zijn op de hoogte van hun beschreven taken).
- Voor een gemeenschappelijk verenigingscertificaat moeten <u>alle</u> bedrijven een voldoende werkend combizorgsysteem hebben.

Naast ISO-9002 zijn er nog diverse andere certificaten die mogelijk voor de glastuinbouwsector interessant kunnen zijn. ISO-14001 is de milieunorm die veel dezelfde principes heeft als ISO-9002 maar zich veel diepgaander richt op de milieucomponent.
Florkeur is een opgestelde norm voor bloemisterijgewassen die onderdelen van ISO-9002 combineert met gewasafhankelijke productkwaliteits-eisen.

7.2 COMBIZORG EN KETENBEHEER

Een tuinbouwbedrijf staat niet op zichzelf. Zij produceert en handelt samen met andere partijen, die zich in dezelfde keten bevinden. Alle partijen in die keten leveren een bijdrage aan het eindproduct zoals dit door de consument wordt gekocht. Het is voor de keten daarom van groot belang om de afstemming met de markt te behouden. De gevraagde kwaliteit dient te worden geleverd. Dit is alleen mogelijk door samen te werken. Anders kunnen er nog wel eens zaken mis gaan met grote gevolgen. Te noemen valt: verkeerde afstemming van vraag en aanbod, kwaliteitsverlies in de keten, aflevering van het verkeerde product en gemaakte fouten die niet meer traceerbaar zijn.
Betrouwbaarheid is dus niet alleen van belang voor het individuele bedrijf. Een bedrijf zal zich zelf steeds meer moeten profileren als onderdeel van een totale keten, die de behoefte van de consument optimaal dient te bevredigen.
In het project Ketenbeheer ontwikkelt het PBG een systematiek, die aansluit op het reeds bestaande kwaliteitszorgsysteem Combizorg. De kern hiervan is dat er zich in de samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten zogenaamde kritische beheerspunten bevinden.
In de verschillende processen tussen twee schakels in de keten kunnen meerdere kritische beheerspunten worden onderkend. Het handelt hierbij meestal om overdrachtsmomenten, die goede afspraken en dus borging behoeven. In het project Ketenbeheer zijn acht van deze zogenaamde Kritische Beheerspunten onderkend (allereerst voor de schakels teelt en handel).
Op het moment dat een van deze kritische beheerspunten niet goed wordt geborgd / beheerd kunnen er knelpunten optreden, die het ketenvoortbrengingsproces tussen twee schakels kan verstoren. Dit kan een negatief effect geven op



Figuur 3 - Schematische weergave van de verschillende schakels in de keten Tuinbouw.

de relatie, het product, etc. Met behulp van kwaliteitszorgprincipes, zoals reeds bekend op bedrijfsniveau, dienen de kritische beheerspunten te worden afgedekt. Hiermee wordt gedoeld op het maken van heldere afspraken over hoe je de kritische beheerspunten nu precies kan borgen. Daarom is het ook noodzakelijk om de uitvoering van werkzaamheden en de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden goed vast te leggen. De uitvoerende werkzaamheden worden hiermee aantoonbaar en kunnen daardoor gericht worden verbeterd. Behalve deze kwaliteitszorgaspecten is de organisatorische kant van samenwerking ook erg belangrijk voor partners in een keten. Partijen dienen continue met elkaar in overleg te zijn over die elementen, die de relatie kunnen verstevigen. Binnen het project Ketenbeheer is sprake van een zogenaamd Ketenplatform. Een ontmoetingsplaats waar minimaal twee schakels gedurende het jaar elkaar treffen om op hoofdlijnen over de relatie in de keten van gedachten te wisselen. Hoe gaat het en wat kan beter? Men dient gezamenlijk te zoeken naar verbeteringen in het proces tussen de partijen, die het mogelijk maken om klantgerichter / foutloos te werken. In Figuur 3 is de ketenzorg in een globaal model weergegeven. Resultaat is dat men als ketenpartners de kwaliteit van het product verbetert en ook de betrouwbaarheid van levering van dit product. Ketensamenwerking volgens kwaliteitszorgprincipes kan dit verwezenlijken.

'Als je al eerste kwaliteit bloemen hebt, kopen ze toch wel bij mij....'

***Alstroemeriateler Erik Koole en lid van telersvereniging Alpha uit Honselersdijk** heeft net het combizorgproject doorlopen en is bezig met de afronding van de ontwikkeling en de invoering van het systeem. "Ik doe op dit moment nog niet erg veel met combizorg omdat het erg druk is op mijn bedrijf."*
Erik Koole geeft aan dat hij nu diverse formulieren al gebruikt. Onder andere het klachtenformulier, onderhoudschema en Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdhedenschema (TVB-schema) komen hem goed van pas. Hij heeft alle bedrijfsactiviteiten, relevant voor combizorg, in de vorm van processen beschreven. en is daarbij uitgegaan van wat hij nu doet op zijn bedrijf.
"Werkinstructies zijn geschreven. Deze informatie is bekend bij de vaste mensen. Nieuwe mensen krijgen werkinstructies." Hij geeft aan dat hij de komende tijd bezig zal zijn met zelf alles nog eens goed op een rijtje te zetten, een soort 'audit' voor het werkhandboek.

Erik Koole vindt dat afnemers toch wel bij hem kopen als hij eerste kwaliteit bloemen levert. "Eerste kwaliteit wil je natuurlijk wel vasthouden, daar verdien je je geld mee, daar werk je voor. Om deze kwaliteit te handhaven gebruik je combizorg." Hij vindt combizorg erg belangrijk voor de afzet. "Er wordt nu veel verkocht op bestelling. Combizorg is erg belangrijk om de afzet beter te organiseren. Orders worden nu beter georganiseerd door verantwoordelijken, ook door verantwoordelijke medewerkers, in plaats van de ondernemer."

Meer aandacht voor managementzaken
"Je kijkt door combizorg meer naar managementzaken. Voor combizorg gaf ik vooral aandacht aan de praktische gang van zaken (teelt), nu kijk ik meer naar de mensen eromheen. Aan afnemers kun je nu duidelijk laten zien wat kwaliteit op jouw bedrijf eigenlijk betekent."

7.3 COMBIZORG EN HYGIËNEREGELS

Voedselveiligheid is een actueel onderwerp. Afnemers verlangen, al dan niet gedwongen door wetgeving, steeds meer zekerheid over de productveiligheid. Uiteindelijk moeten alle schakels in de keten er zorg voor dragen dat de eindgebruiker/consument wordt beschermd tegen onveilig voedsel.
Om aan de veiligheidseisen te kunnen voldoen dient een levensmiddelenbedrijf een systeem van risico-inventarisatie op te zetten en op basis hiervan benodigde

acties te ondernemen. Het Engelse woord hiervoor is HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points). Voor een sector met vergelijkbare bedrijven kan echter een hygiënecode van toepassing zijn, zodat niet elk bedrijf alles weer opnieuw moet uitvinden. Het Productschap Tuinbouw heeft een Hygiënecode voor teeltbedrijven van groenten en fruit opgezet. Hierin zijn algemeen geldende hygiëne-eisen voor teeltbedrijven verwoord, waarmee risico's op het gebied van voedselveiligheid kunnen worden voorkomen of worden beperkt. Hygiëneregels hebben betrekking op enerzijds de bedrijfsuitrusting en anderzijds op het werken volgens de afgesproken hygiëneregels. Op dit moment zijn hygiëneregels voor teeltbedrijven nog niet wettelijk verplicht, maar wel is er een duidelijke vraag vanuit de markt. Deze marktvraag is de stimulans voor individuele bedrijven en telersverenigingen om hygiëneregels in te voeren.
In de praktijk blijkt dat hygiëneregels goed passen binnen de combizorgprincipes. De hygiënecode kan goed worden geïntegreerd in een bestaand combizorgsysteem. Bestaande beschrijvingen (o.a. Oogsten, Verwerken, Watergift&Bemesting, Personeelsbeheer) worden op onderdelen aangevuld met acties op het gebied van hygiëne. Een aantal procedurebeschrijvingen worden toegevoegd, zoals Ongediertebestrijding en een Glasschadeprocedure. Voor bedrijven die al werken met een combizorgsysteem blijkt het invoeren van hygiëneregels in dezelfde lijn te passen en niet al te veel moeite te kosten.

8. TOT SLOT

Kwaliteitszorg en combizorg hebben de afgelopen jaren een duidelijke intrede gedaan in de glastuinbouwsector. De voordelen van een combizorgsysteem beginnen zich te bewijzen.

Bij de opzet van een combizorgsyteem wordt het belang van het goed omgaan met de factor arbeid in de praktijk ervaren. Door combizorg denken bedrijven meer na over een goed personeelsbeleid. Dit leidt tot betere ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers, een betere werksfeer en het investeren in arbeidsverlichtende voorzieningen. Daarmee is combizorg een goed hulpmiddel voor een structurele zorg voor arbeidsomstandigheden. Door dit uit te dragen kan dit een positief effect hebben op het imago van de glastuinbouwsector als werkgever.

Door het opstellen van milieudoelstellingen en het gestructureerd omgaan met de bedrijfsvoering heeft een bedrijf met een ingevoerd combizorgsysteem een aantal handvatten om aan de (toekomstige) milieu-eisen te voldoen.

Combizorg ondersteunt eveneens bij het voldoen aan de vragen uit de markt en om een betrouwbare partner in de keten te zijn.

Zorgsystemen lijken een onmisbaar onderdeel te worden van modern ondernemerschap in de glastuinbouw. Een verdere verbreding van zorgsystemen in de sector is te verwachten.