



1639693

Kwaliteitssysteem geeft meer duidelijkheid en minder fouten

ir. W.A. Dekkers en ir. H.B. Schoorlemmer

Ook bij integrale kwaliteitszorgsystemen gaat de kost voor de baat uit. De kosten zijn goed in beeld te brengen voor het opzetten van het systeem en voor certificering. Maar wat levert het nu op? PPO interviewde ondernemers in verschillende landbouwsectoren en bracht de veelal kwalitatieve ervaringen in kaart: beter beheerste productie, doelmatig verbeteren, gemotiveerd personeel en soms een streepje voor bij de klant.

Onderzoeksaanpak

In opdracht van het Ministerie van LNV onderzocht het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving de meerwaarde van integrale kwaliteitszorgsystemen. Bij integrale kwaliteitszorg gaat het populair gesteld om: zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat zien dat je hebt gedaan wat je hebt gezegd. Hiervoor worden de bedrijfsprocessen beschreven die invloed kunnen hebben op de wensen en eisen van de klant en van de ondernemer zelf. Controlepunten worden ingebouwd en een werkwijze wordt ontwikkeld waarin het streven naar verbeteringen continu wordt gestimuleerd. Registraties horen hierbij om zaken aantoonbaar, controleerbaar en evalueerbaar te maken. Mits opgezet volgens de normen is het kwaliteitssysteem certificeerbaar, bijvoorbeeld volgens ISO-9001.

Voor dit onderzoek zijn ondernemers uit verschillende sectoren geselecteerd en geïnterviewd (zie tabel 1). Een

voorwaarde voor een zinnige bijdrage aan het onderzoek was dat de bedrijven enkele jaren ervaring hadden met een kwaliteitssysteem, bij voorkeur gecertificeerd volgens de ISO-9000 normen. De interviews zijn geanalyseerd en de conclusies zijn vastgelegd in het rapport "Meer Waarde? Kwaliteitssystemen in de groene praktijk". Dit artikel beschrijft welke aspecten in de bedrijfsvoering verbeterden door de invoering van een kwaliteitssysteem.

Waarom kwaliteitszorg

In de interviews is gevraagd naar de voornaamste redenen om met kwaliteitszorg te beginnen. Argumenten om mee te doen waren:

- ik wil me wapenen voor de veranderingen die op het bedrijf afkomen. De markt wil steeds meer kwaliteitsgaranties hebben
- ik wil door kwaliteitsgarantie beter kunnen concurreren

Tabel 1. Geïnterviewde bedrijven per sector

sector	aantal bedrijven	kwaliteitssysteem
akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt	4	ISO-9000/ Combizorg*
bollenteelt	8	ISO-9000
glastuinbouw	12	ISO-9000 / Combizorg
fruitteelt	4	HACCP/ Combizorg
totaal	28	

* Combizorg is een op ISO-9001georiënteerde aanpak waarin tevens arbo- en milieu-eisen zijn opgenomen

op de markt, vooral ook internationaal

- ik zie dat productverantwoordelijkheid een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Daar wil ik op voorbereid zijn
- we willen als telersvereniging meer eenheid binnen de vereniging en meer uniformiteit tussen (de werkwijzen van) de leden te krijgen.
- Discussies in studieclubs en telersverenigingen vormden voor velen de aanleiding te beginnen met een kwaliteits-systeem.

Geen meerprijs

Uit de interviews blijkt dat kwaliteitszorg nauwelijks een betere prijs oplevert voor de afzet. Een ervaring was: 'het hebben van een kwaliteitssysteem is een voorwaarde om het product te kunnen afzetten en dan met name wanneer er negatieve berichten over de voedselveiligheid van het product in het nieuws zijn'.

Het invoeren en het onderhouden van een kwaliteitssysteem blijkt veel inzet te kosten. De ondernemers vinden dit toch een nuttige investering omdat het management wordt verbeterd en op kosten wordt bespaard. Dit effect is groter naarmate de bedrijven groter of complexer worden.

Meerwaarde voor de bedrijfsvoering

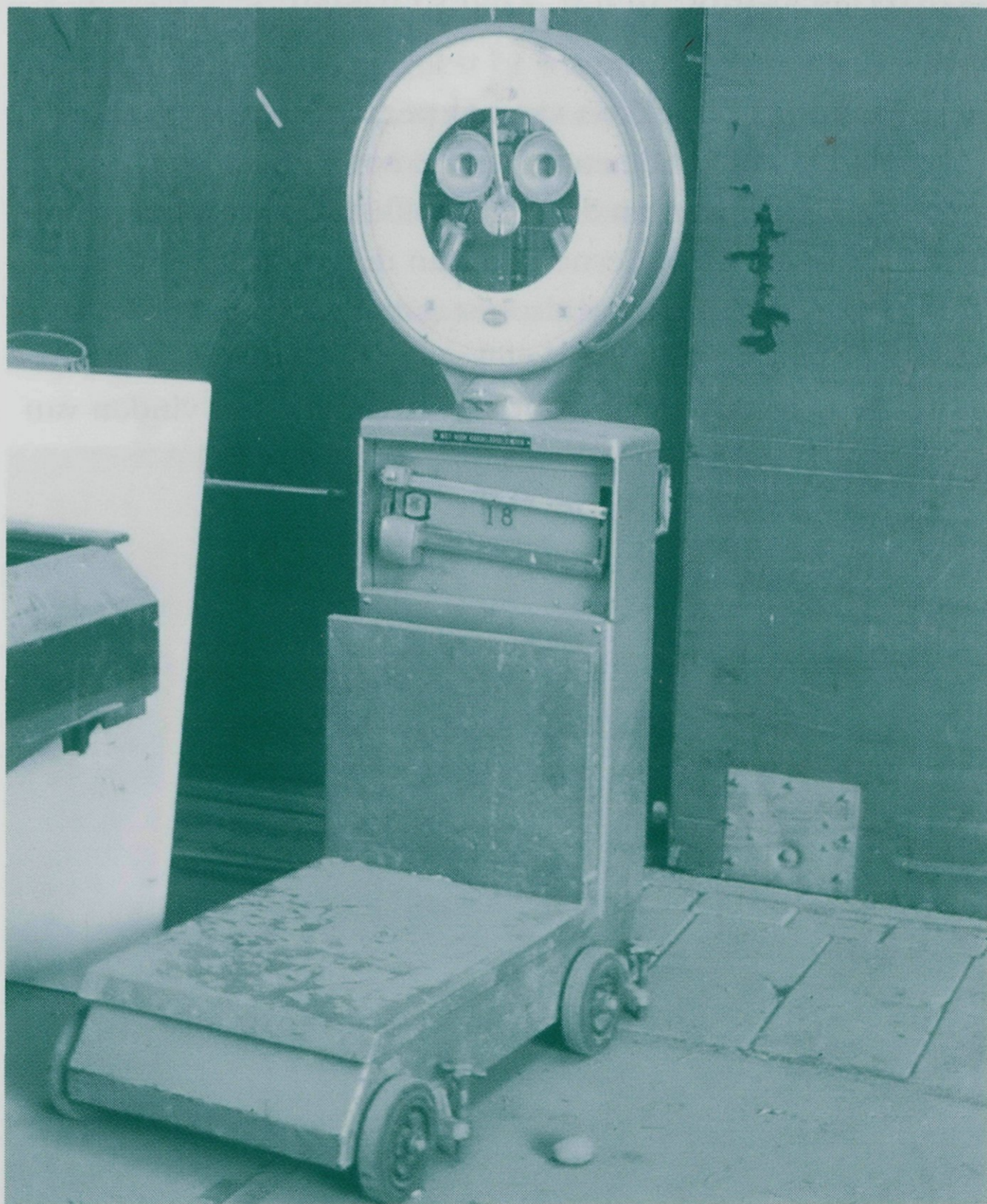
Het voordeel van het verbeteren van de bedrijfsvoering blijkt pas duidelijk als men het systeem heeft ingevoerd. Het opstarten van een kwaliteitssysteem kost veel inspanning. Immers de invoering van een kwaliteitssysteem noodzaakt kritisch alle bedrijfsprocessen te beschrijven. Alle stappen in het bedrijfsproces en de bedrijfsvoering moeten tot in detail worden beschreven. Ook die stappen in de bedrijfsvoering die men vanzelfsprekend vindt. Dit proces van beschrijven maakt je als ondernemer bewuster van je verantwoordelijkheden. Een van de ondernemers zei: 'het kostte me erg veel moeite om te beschrijven wat ik normaal doe. Maar achteraf ben ik er blij mee. Ik heb een aantal zwakke punten kunnen blootleggen en ik ben nu in staat mijn taken over te dragen indien dat nodig is'.

Een voorbeeld is het beschrijven van de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden. Het beschrijven hiervan leidt tot inzicht in het eigen functioneren. De duidelijkheid naar het personeel wordt genoemd als sterke verbetering. Deze duidelijkheid leidt tot meer betrokkenheid, bewustheid en zelfstandigheid van het personeel. Het aanspreken van de personeelsleden op hun verantwoordelijkheden is met behulp van een kwaliteitsvoorschrift duidelijker. De grotere betrokkenheid van het personeel komt ten goede aan de bedrijfsvoering. Door de beschrijving van de taken zijn deze beter overdraagbaar geworden. Bovendien wordt helder welke taken door wie moeten worden uitgevoerd en wie voor de uitvoering verantwoordelijk is. In vele gevallen is

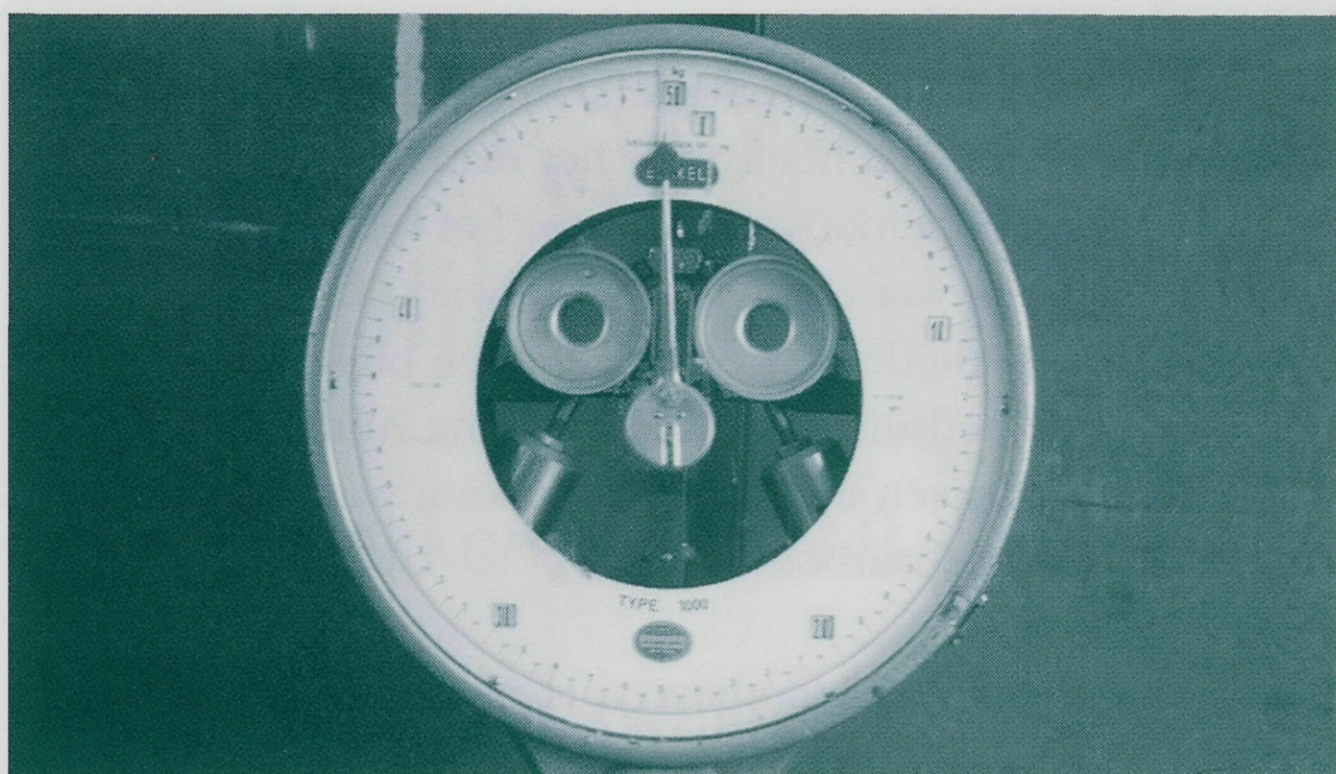
het resultaat dat taken van de ondernemer gedelegeerd worden naar een van zijn werknemers. Het gevolg is dat de ondernemer meer tijd heeft voor het management en dat de werknemer meer gemotiveerd is voor het uitvoeren van zijn taken. De waarde van een beschrijving van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden blijkt toe te nemen met de bedrijfs/personeelsomvang. Anderzijds vinden de eenmansbedrijven een taakbeschrijving waardevol in het kader van vervangbaarheid.

Een goed beheer van documenten is essentieel in een kwaliteitssysteem. Uit de interviews blijkt dat het registreren en het beheren van de documenten sterk verbeterd is. Bij de opzet van het systeem wordt van de teler verlangd eerst na te denken wat hij met die gegevens van plan is: evalueren van de bedrijfsprocessen, het onderkennen van problemen, beoordelen of aanpassingen doelmatig zijn etc. In veel bedrijven heeft registratie een prominentere plaats binnen de bedrijfsvoering ingenomen. Er is meer aandacht voor schriftelijke contracten en de naleving daarvan. De waardering voor het registreren is bij de ondernemers toegenomen, omdat zij de positieve effecten zien in combinatie met het kwaliteitssysteem.

Kwaliteitszorg is sterk gericht op het vastleggen van de bedrijfsprocessen en het beoordelen van de uitvoering van



Verbeteren van de bedrijfsvoering via de management-cyclus: plannen, uitvoeren, controleren en evalueren.



Doelstellingen worden SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reliëristisch en Tijdgebonden.

deze processen met behulp van de vastgelegde beschrijvingen. Een belangrijk onderdeel van een kwaliteitssysteem is het regelmatig stilstaan bij de wijze van bedrijfsvoering en het evalueren van de gang van zaken. Het vergelijken van de uitvoering met de planning leverde in een aantal gevallen verbeterpunten op. Oplossing van deze problemen leverde een kostenbesparing op. In die kwaliteitssystemen waarin een externe audit (een beoordeling van de bedrijfsvoering van buiten af) is opgenomen, wordt dit zeer op prijs gesteld. Een ondernemer zei: 'Vreemde ogen dwingen je alles met andere ogen te zien. Dit houdt je scherp als ondernemer'.

Aantrekkelijk voor personeel

Het structureel betrekken van het personeel bij evaluaties verhogen de efficiëntie, maar hebben ook effect op de arbeidsomstandigheden en de betrokkenheid van het personeel. Met name de ondernemers van de grotere bedrijven noemden verbeterde arbeidsomstandigheden als argument waardoor het werk aantrekkelijker is voor nieuwe (nog aan te trekken) medewerkers. Het vereenvoudigt het vinden van goed personeel. De verbeterde arbeidsomstandigheden verhogen het arbeidsplezier en de arbeidsprestatie. Met de kwaliteitssystemen worden kleine stapjes vooruit gemaakt. Door het continue proces van planning, uitvoering, controle en evaluatie worden steeds verbeteringen ingevoerd.

Afsluitend

De geïnterviewden zijn in meerderheid positief. Zij vinden dat door de invoering van het kwaliteitssysteem er duidelijke verbeteringen zijn gemaakt in de bedrijfsvoering. Het productieproces wordt beter beheerst en dat scheelt fouten. Registraties zijn beter op orde en worden doelmatig gebruikt om het bedrijf te verbeteren of om de afspraken te borgen. Aandacht voor arbeidsomstandigheden en personeel is structureel geworden. Hoewel er geen sprake is van een meerprijs, hebben de geïnterviewden het idee (en soms de ervaring) dat je als leverancier met een kwaliteitssysteem

eerder gekozen wordt. Het systeem geeft invulling aan de alsmat toenemende marktvraag naar meer garanties, traceerbaarheid en veilig geproduceerd voedsel. De telers vinden echter ook dat de kosten van ontwikkeling van het systeem en van de certificering hoog zijn. Hierbij speelt de bedrijfsgrootte een duidelijke rol. De kosten voor een externe audit wegen zwaarder op een klein dan op een groot bedrijf.

Poot aardappeltelers en witloftekkers over kwaliteitszorg

Van september 1999 tot maart 2000 zijn twee voorbeeldprojecten uitgevoerd met tien poot aardappeltelers en acht witloftekkers. Beide groepen werkten onder begeleiding van PPO en Plantconsult aan kwaliteitssystemen voor hun eigen bedrijf. De aanpak was gericht op ISO-9001. Bovendien werden aandachtspunten voor arbo en milieu meegenomen. Bij de witloftekkers was het systeem tevens gericht op HACCP. In 2001 zijn de ervaringen van de deelnemers geëvalueerd. Deze zijn over het algemeen positief tot zeer positief. Onderstaand een aantal ervaringen:

- *Er is meer duidelijkheid in de organisatie van het bedrijf gekomen. De beschrijving van het systeem zorgt ervoor dat je jezelf een spiegel voor houdt. Wat is echt belangrijk en wat niet, wat heeft aanpassing.*
- *Een deel van de deelnemers ziet verbetering van de productkwaliteit, een ander deel niet.*
- *Afnemers zien het hebben van een dergelijk systeem als een pré, maar tot zover is er nog nauwelijks sprake van verbetering van afzetmogelijkheden of een meerprijs. De stap naar certificering is mede daardoor nog maar in beperkte mate gezet. Deze stap wordt wel gezet bij veel deelnemers met afnemers waarbij voedselveiligheid een belangrijk item is.*
- *Het opzetten van het systeem is een zeer zinvolle activiteit, gericht op doorlichting en verbetering van de eigen bedrijfsvoering.*
- *Op de bedrijven die gecertificeerd worden, vindt een externe audit plaats. Dit werkt dwingend om de systematische aanpak voort te zetten. Bij de meerderheid van de 18 bedrijven is dit op dit moment nog niet het geval. Hier is de kans groot dat de ingeslagen weg stukt.*
- *Planning en controle zijn verbeterd. Daardoor worden er minder fouten gemaakt.*
- *Afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verbeterd.*
- *De deelnemers zijn bewuster omgegaan met klachten van afnemers en met gevaren ten opzichte van hygiëne, arbo en milieu.*
- *Registraties en administratie rond hygiëne, EUREP-GAP etc. hebben hun plaats gekregen en worden als minder rompslomp ervaren.*