

Ir. A.G. van der Zwaan
Dr. J.T.W. Alleblas
Ir. P. van Nieuwkoop

Mededeling 583

KANSEN SYSTEMATISCHE EN GEÏNTEGREERDE ZORG IN DE LAND- EN TUINBOUW



SIGN: L27-583
EX. NO: B
MLV:

Februari 1997

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
Afdeling Tuinbouw

REFERAAT

KANSEN SYSTEMATISCHE EN GEÏNTEGREERDE ZORG IN DE LAND- EN TUINBOUW

Zwaan, A.G. van der, J.T.W. Alleblas en P. van Nieuwkoop
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1997
Mededeling 583
ISBN 90-5242-386-5
51 p., tab.

Marktkundige, maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke verplichtingen leiden ertoe dat steeds meer primaire productiebedrijven overgaan tot het invoeren van systemen voor kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorg. Buiten de landbouw heeft de invoering van systematische zorgsystemen zich sterker ontwikkeld dan in de landbouw. Omdat het onder bepaalde omstandigheden voordeel op kan leveren, worden in bepaalde bedrijfstakken buiten de landbouw de drie zorgsystemen op elkaar afgestemd of zelfs geïntegreerd tot combizorg. Voor het ontwikkelen van stimulerend beleid binnen de landbouw is het van belang na te gaan welke ervaringen daarbij zijn opgedaan. Door middel van loonwerk- en grafische sector is inzicht verkregen in factoren die bevorderend of belemmerend gewerkt hebben bij de invoering van afzonderlijke systemen en/of combizorg.

In de loonwerk- en grafische sector hebben marktkundige factoren bevorderend gewerkt op de introductie van systematische kwaliteitszorg volgens het ISO-9000-principe. In de landbouw ontbreken deze en andere factoren op dit moment voor een belangrijk deel. Niettemin zijn er aanwijzingen dat daarin in de toekomst, mede door invloeden vanuit de keten, verandering op zal treden. In de landbouw werken marktkundige factoren bevorderend voor de ontwikkeling van milieuzorg. Vergeleken met de grafische sector is in de landbouw de milieuzorg minder aantoonbaar gemaakt.

Uit onderzoek in sectoren buiten de landbouw blijkt dat voor (zeer) kleine bedrijven zorgmaatregelen in de vorm van deelsystemen de voorkeur verdienen boven een geïntegreerd totaalsysteem. Niettemin zijn in de loonwerk- als de grafische sector door aan de brancheorganisaties gelieerde en gespecialiseerde adviesbureaus geïntegreerde zorgsystemen (combizorg) ontwikkeld en met succes geïntroduceerd op de bedrijven.

Kwaliteitszorg/Milieuzorg/Arbo-zorg/Combizorg/Integratie zorgsystemen/Land- en tuinbouw

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

INHOUD

	Blz.
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling	12
1.4 Methode	12
1.5 Opbouw van het rapport	13
2. DE TOEPASSING VAN ZORGSYSTEMEN BUITEN EN IN DE LANDBOUW	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Kwaliteitszorg in de loop der tijd	14
2.3 Kenmerken van zorgsystemen en hun toepassing in het Midden- en Kleinbedrijf (MKB)	15
2.4 Aanpak zorgsystemen in MKB en enkele praktijkvoorbeelden	16
2.4.1 Inleiding	16
2.4.2 Twee benaderingswijzen invoering zorgsystemen in het MKB	17
2.4.2.1 Ad-hoc-methode	17
2.4.2.2 Systematische methode	18
2.5 Het integreren van zorgsystemen (combizorg)	18
2.6 Kanttekeningen bij huidige zorgsystemen in de land- en tuinbouw	21
3. VERGELIJKING INTRODUCTIE VAN ZORGSYSTEMEN IN EN BUITEN DE LANDBOUW	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Factoren van invloed op de introductie van kwaliteitszorg	24
3.2.1 Economische factoren	24
3.2.2 Marktkundige factoren	26
3.2.3 Sociale en psychologische factoren	28
3.2.4 Overige factoren	30
3.3 Factoren van invloed op de introductie van milieuzorg	32
3.3.1 Economische factoren	32
3.3.2 Marktkundige factoren	32
3.3.3 Sociale en psychologische factoren	33
3.3.4 Overige factoren	34
3.4 Factoren van invloed op de introductie van Arbo-zorg	37
3.4.1 Economische factoren	37

	Blz.
3.4.2 Markkundige factoren	37
3.4.3 Sociale en psychologische factoren	38
3.4.4 Overige factoren	38
4. INTEGRATIE VAN ZORGSYSTEMEN	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Integratie van zorgsystemen op de bedrijven in de loonwerk- en grafische sector	41
4.3 Integratie in de landbouw	43
5. CONCLUSIES	46
LITERATUUR	50

SAMENVATTING

Inleiding

Marktkundige, maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke verplichtingen leiden ertoe dat steeds meer primaire productiebedrijven overgaan tot het invoeren van systemen voor kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorg. Buiten de landbouw heeft de invoering van systematische zorgsystemen zich sterker ontwikkeld dan in de landbouw.

Tussen zorgsystemen onderling bestaat een aantal overeenkomsten en verschillen voor wat betreft doelstellingen, methoden, technieken en instrumenten.

Een bedrijf kan vanwege deze overeenkomsten besluiten om de maatregelen die hij op de drie zorggebieden neemt beter op elkaar af te stemmen of zelfs te integreren (combizorg), omdat dit onder bepaalde condities voordelen kan opleveren. In een aantal bedrijfstakken is al ervaring opgedaan met combizorg. Invoering ervan vindt in de land- en tuinbouw slechts zeer beperkt plaats.

Doel van dit onderzoek is na te gaan welke ervaringen in andere bedrijfstakken zijn opgedaan met de invoering en integratie van zorgsystemen. Welke leerpunten en aanbevelingen voor in te zetten beleid zijn hieruit af te leiden. Welke rol kunnen de keten en andere organisaties hierin spelen?

Het onderzoek is in belangrijke mate kwalitatief van aard. Het is voornamelijk gebaseerd op een tiental diepte-interviews gehouden met leidinggevende vertegenwoordigers van bedrijven uit de loonwerk- en grafische sector.

Daarmee is inzicht verkregen in factoren die bevorderend of belemmerend gewerkt hebben bij de invoering van afzonderlijke zorgsystemen en/of een gecombineerd zorgsysteem. Het uit de interviews verkregen beeld van de factoren is vergeleken met de factoren die een rol spelen bij de toepassing en integratie van kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorg in de landbouw.

De toepassing van zorgsystemen buiten en in de landbouw

Afhankelijk van de behoeften van doelgroepen is in het Midden en Klein-bedrijf een tweedeling te maken in methoden die tot introductie van zorgsystemen moeten leiden, te weten de ad-hoc-methode en de systematische methode. Bij de eerste methode wordt gekozen voor een aantal actuele aandachtsgebieden die zoveel mogelijk als een permanent thema op de agenda van organisaties en organen in de branche worden gezet. Doel is op de betreffende punten tot verbetering in de bedrijfsvoering te komen.

Bij de systematische methode wordt volgens een bepaald patroon voortdurend aan alle aspecten van de bedrijfsvoering aandacht gegeven. Dit maakt

het geheel ingewikkelder en bij het opzetten is vaak de hulp van externe adviseurs gewenst. Voordeel is wel dat certificatie in het vooruitzicht ligt en dat daartoe in de meeste gevallen ook wordt overgegaan.

In de praktijk is gebleken dat het ondernemingsbeleid ten aanzien van de kwaliteit van de productieorganisatie, de arbeidsomstandigheden en het milieu een groot aantal raakvlakken c.q. inhoudelijke overlappingsen kent. Een belangrijke vraag is daarom of voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf en daarmee in de landbouw een gedifferentieerde dan wel geïntegreerde aanpak (combizorg) de voorkeur verdient.

Uit onderzoek buiten de landbouw is gebleken dat een aantal factoren de integrale aanpak van zorggebieden belemmert dan wel bevordert. De conclusie uit dit onderzoek is dat de voordelen van integratie bij "grote" bedrijven de nadelen overtreffen.

In het Advies naar aanleiding van de overheidsnota Combizorg van de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf wordt als reactie hierop geconcludeerd dat ondernemers van vooral middelgrote ondernemingen in het algemeen in sterkere mate van de voordelen kunnen profiteren omdat de aanpak van het totale beleid en het beleid op het gebied van kwaliteit, Arbo- en milieuzorg al vaak door één persoon wordt gevoerd. Verder is er in deze MKB-ondernemingen sprake van veel ervaring met interne samenwerking in een platte organisatie.

Het Economisch Instituut van het Midden- en Kleinbedrijf komt in recent onderzoek tot de conclusie dat de voordelen zoals een hogere efficiency (in totaal minder administratie) en versterking van het management door toepassing van combizorg voor kleine bedrijven lager moeten worden ingeschat dan de nadelen, te weten de noodzaak tot formalisering, onrust in de onderneming en verzwaring van het ondernemerschap.

In de landbouw is de integratie van zorgsystemen nog niet van de grond gekomen. De huidige zorgsystemen geven een divers beeld te zien. Zo ontwikkelen productschappen IKB-projecten met een algemeen geldende kwaliteitszorg waaraan bedrijven op vrijwillige basis mee kunnen doen. Het nadeel hiervan is dat geen duidelijke profilering van het kwaliteitssysteem op de consumentenmarkt plaats kan vinden. Ook bij het Milieuproject Sierteelt (MPS) en Milieubewuste Teelt (MBT) bestaat niet de mogelijkheid het predikaat als individueel bedrijf uit te buiten. Milieukeur biedt wel die mogelijkheid.

Zorgsystemen buiten de landbouw, en met name kwaliteitszorg, zijn opgezet volgens de ISO-systematiek. Het is de westerse benadering van een concept dat Japanse bedrijven heeft geholpen om procesgericht te gaan denken en strategieën te ontwikkelen die een voortdurende verbetering waarborgen, waar iedereen op alle niveaus van de organisatie bij betrokken is.

In het algemeen gesproken bestaat er in de Nederlandse landbouw geen traditie van het produceren van kwaliteitsproducten. Er is veelal sprake van een minimumkwaliteit (bulkproductie), al zijn de eisen in de loop der tijd wel verhoogd. Dat staat min of meer haaks op de expliciete doelstelling van kwaliteitszorg, namelijk het systematisch werken aan *voortdurende* verbetering. Het is deze doelstelling die de Japanse kwaliteitsfilosofie op essentiële wijze doet

verschillen van de westerse benadering. In de glastuinbouw bestaat (ruime) belangstelling voor kwaliteitszorg op basis van dit concept.

Vergelijking introductie van zorgsystemen in en buiten de landbouw

In de landbouw werken economische factoren belemmerend op de introductie van systematische kwaliteitszorg. Het ontbreken van direct contact met afnemers van eindproducten werkt in dezelfde richting.

Voor bedrijven in de loonwerk- en grafische sector werkt dit contact juist sterk bevorderend. In de landbouw stimuleert de invloed van de partners in de keten het totstandkomen van kwaliteitszorg. Ook de ondersteuning van brancheorganisaties heeft bevorderend gewerkt.

Economische factoren werken bij alle sectoren belemmerend op de introductie van milieuzorg. In de grafische sector en de landbouw werken marktkundige factoren, te vertalen in uitstraling van het bedrijf en contact met afnemers, sterk bevorderend. Opvallend is dat men binnen de grafische sector op allerlei manieren zichtbaar heeft gemaakt dat men een milieuvriendelijk bedrijf is. In de loonwerk en de landbouw is dat in veel mindere mate het geval. Daar heeft vooral de ondersteuning van brancheorganisaties (zeer) bevorderend gewerkt.

Bij de Arbo-zorgsystemen ontbreken in de landbouw vrijwel over de gehele linie factoren die de introductie ervan op bedrijven sterk bevorderen. In dit verband moet worden opgemerkt dat er bij eenmansbedrijven die in de landbouw vrij veel voorkomen geen wettelijke plicht is tot Arbo-zorg.

In de loonwerksector is Arbo-zorg het sterkst tot ontwikkeling gekomen. Bedrijfsgrootte, contact met afnemers, houding van de ondernemer en ondersteuning van brancheorganisaties hebben bevorderend gewerkt.

In de loonwerksector is de integratie van zorgsystemen het verst voortgeschreden. Daar zijn in kwaliteitszorg, milieu- en Arbo(veiligheids-)aspecten ingebracht. Milieuzorg is slechts voor een beperkt aantal aspecten meegenomen.

Volgens de begeleider van het pilotproject in de loonwerksector is het goed mogelijk drie volledige zorgsystemen volledig te integreren maar dat komt in de praktijk bij deze sector niet voor. Er is ook geen certificaat voor een dergelijk volledig systeem.

De geïnterviewde bedrijven in de grafische industrie kiezen in het algemeen voor integrale aanpak van milieu- en Arbo-zorg. Buiten de waarschuwing niet te veel hooi op de vork te nemen levert integratie geen problemen op. Vrijwel alle bedrijven geven aan dat de invoering van Arbo-zorg gemakkelijker verloopt als er al een milieuzorgsysteem is. Het organisatorische stramien is hetzelfde, waardoor medewerkers gewend zijn volgens dit patroon te denken en te werk te gaan. Op de werkvloer worden milieu- en Arbo-zorg in deze sector echter niet altijd geïntegreerd. Het argument is dat de instructie dan te uitgebreid en te onduidelijk wordt. De verantwoordelijkheid voor milieu- en Arbo-zorg is ook niet altijd in één hand. Het heeft een te grote "aanslag" op de tijdsbesteding van de betreffende medewerker tot gevolg. De ervaring in

de grafische sector is dat de aandacht voor kwaliteitszorg verslapt bij invoering van milieuzorg.

Duidelijkheid voor de medewerker en beperking/vereenvoudiging van de administratie zijn in het algemeen de belangrijkste bedrijfsinterne motieven om tot integratie over te gaan. Belangrijkste beïnvloedende factor van buiten het bedrijf is het tegemoetkomen aan wettelijke verplichtingen (vergunning-verlening).

De invulling van combizorg blijkt van bedrijf tot bedrijf te verschillen. In de literatuur wordt geen melding gemaakt van invloed van opvolgende of voorafgaande schakels in de keten op het proces van integratie.

De algemene indruk van deskundigen is dat veel kleine bedrijven ervoor kiezen één van de zorggebieden volledig uit te werken en daaraan (ad hoc) een aantal aspecten van andere terreinen van zorg toe te voegen. Van groot belang is dat de ondernemer een aantal voordelen ervaart zoals minder problemen met vergunningen van overheden.

Als men op andere terreinen van zorg eveneens voordelen ziet, vlecht men daarvan bepaalde regels in het bestaande systeem in. Dat gebeurt volgens hetzelfde stramen en is daardoor relatief eenvoudig.

Een volgtijdelijk, gescheiden aanpak komt ook voor. Factoren die deze aanpak bevorderen, zijn onder meer concurrentie om middelen, tijd en aandacht, een achterstandsituatie van een van de zorgsystemen en de noodzaak deze in te lopen. Bij volledige integratie van drie zorggebieden bestaat ook het gevaar dat het geheel te complex wordt.

In de landbouw kan niet worden uitgegaan van een blanco situatie bij kwaliteits- en milieuzorg. Alvorens tot (het stimuleren van) integratie van zorgsystemen over te gaan, lijkt het, gezien de situatie en ervaringen in sectoren buiten de landbouw, noodzakelijk dat onder meer aan de voorwaarden wordt voldaan dat bestaande (milieu)zorgsystemen aan eenzelfde systematiek voldoen. In de loonwerk- en grafische sector is dat de ISO-9000-systematiek. Dit betekent dat zou moeten worden overwogen bestaande zorgsystemen aan te passen. In de tuinbouw en de zuivelsector is binnen proefprojecten voor kwaliteitszorg de genoemde systematiek reeds als uitgangspunt gekozen.

Al met al is er geen reden om aan te nemen dat het integreren van zorgsystemen in de landbouw wezenlijk anders zal verlopen dan bij loonwerk- en grafische bedrijven. De meest gevolgde weg daar is het "invlechten" van regels van een volgend terrein van zorg in een bestaand volledig uitgewerkt systeem. Vanwege de ingewikkeldheid van het productieproces in de landbouw enerzijds en het ontbreken van specialisten voor de verschillende terreinen bestaat wel het gevaar dat het totale systeem al snel (te) complex bevonden wordt. Als die situatie dreigt, heeft een gescheiden maar vergelijkbare (en eenvoudige) aanpak van zorggebieden de voorkeur.

Leerpunten uit andere sectoren:

- opvallend verschil tussen de onderzochte sectoren en de landbouw is de afwezigheid van *certificatie* van zorgsystemen in de laatste sector.

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten erg trots zijn op een door een onafhankelijke organisatie toegekend certificaat waarmee men zich aantoonbaar onderscheidt van andere bedrijven;

- bij de introductie van zorgsystemen is een belangrijke stimulans uitgegaan van aan de brancheorganisaties gelieerde "adviesbureaus" die zich uitsluitend op de introductie van (geïntegreerde) zorgsystemen richten;
- in de grafische sector hebben technologische oplossingen voor "milieuwinst" gezorgd. De indruk is dat technologische vernieuwing een belangrijke drijvende kracht is voor het tot ontwikkeling brengen van milieuzorg.

Enkele ervaringen met geïntegreerde zorg in andere bedrijfstakken zijn:

- het bedrijf bepaalt zelf wat wordt geïntegreerd en hoe, voorschrijven door de overheid is niet gewenst;
- integreren van zorg levert winst op in efficiency en effectiviteit en het bewerkstelligt een grotere betrokkenheid bij de totale bedrijfsvoering;
- het is wenselijk dat de afzonderlijke normen op het gebied van kwaliteit, milieu en Arbo op elkaar afgestemd en verenigbaar zijn;
- voorzover de overheid eisen formuleert, mogen deze niet belemmerend werken op integratie van zorgsystemen;
- doelen van de verschillende systemen worden afzonderlijk vastgelegd en certificaten moeten apart herkenbaar blijven;
- voor kleine bedrijven worden bij integratie sessies gedaan aan volledigheid;
- brancheorganisaties spelen een belangrijke rol bij integratie.

Conclusies en aanbevelingen

Integratie van zorggebieden

1. Uit onderzoek in sectoren buiten de landbouw blijkt dat voor (zeer) kleine bedrijven zorgmaatregelen in de vorm van deelsystemen de voorkeur verdienen boven een geïntegreerd totaalsysteem.
2. Zowel in de loonwerk- als de grafische sector zijn door, aan de brancheorganisaties gelieerde en gespecialiseerde, adviesbureaus geïntegreerde zorgsystemen (combizorg) ontwikkeld en met succes geïntroduceerd op de bedrijven.
3. Voorwaarde voor een soepele integratie van zorgsystemen is een gelijke organisatorische en administratieve systematiek. In de landbouw is dit bij de huidige zorgsystemen niet het geval.
4. De landbouw heeft vergeleken met de loonwerk- en grafische sector een onmiskenbare achterstand bij de introductie en integratie van systematische zorg volgens de ISO-9000-normering. Daarin treedt momenteel een kentering op. Zowel in de glastuinbouw als de melkveehouderij zijn initiatieven genomen tot integratie van zorgsystemen.

5. Om in de landbouw te komen tot een succesvolle introductie van combi-zorg verdient het aanbeveling om, afhankelijk van de belangstelling binnen een sector, één van de zorgsystemen (kwaliteit, milieu of Arbo) volledig uit te werken en daarna regels van overige zorggebieden in het uitgewerkt systeem in te vlechten.

Afzonderlijke zorgsystemen

6. In de loonwerk- en grafische sector hebben marktkundige factoren bevorderend gewerkt op de introductie van systematische kwaliteitszorg volgens het ISO-9000-principe. In de landbouw ontbreken deze en andere factoren op dit moment voor een belangrijk deel. Niettemin zijn er aanwijzingen dat daarin in de toekomst, mede door invloeden vanuit de keten, verandering op zal treden.
7. In de landbouw werken marktkundige factoren bevorderend voor de ontwikkeling van milieuzorg. Vergeleken met de grafische sector is in de landbouw de milieuzorg minder aantoonbaar gemaakt.
8. Er zijn in alle drie de sectoren en over de gehele linie van factoren weinig stimulansen voor bedrijven om tot Arbo-zorg over te gaan.
9. Voor de ontwikkeling van systematische zorg op bedrijven is druk van buiten en met name van de afnemer een doorslaggevende factor. Stimulerend beleid in de vorm van pilotprojecten moet zich daarom óók richten op schakels volgend op de primaire bedrijven.
10. Omdat de markt voor milieuvriendelijke producten (nog) klein is en consumenten dikwijls geen meerprijs betalen, moet de stimulans tot milieuzorg uit imagoverbetering vanwege geboekte resultaten komen. Aanbevolen wordt zich te concentreren op items waar resultaten geboekt kunnen worden en deze te communiceren naar de buitenwereld.
11. Gezien recente proefprojecten in de glastuinbouw en melkveehouderij wordt aanbevolen bij verdere uitbouw en integratie toe te (blijven) werken naar de ISO-systematiek. Het ligt voor de hand daarbij inhoudelijk aan te sluiten bij bestaande systemen en zich te richten naar wettelijke regels (milieu- en Arbo-zorg). De overheid moet toezien dat daarin voor de bedrijven geen tegenstrijdigheden voorkomen.

1. INLEIDING

1.1 Achtergrond

Steeds meer primaire productiebedrijven gaan over tot het invoeren van systemen voor kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorg omdat:

- door afnemers in toenemende mate garanties worden geëist omtrent de kwaliteit van het verhandelde product of van het productieproces waarmee dat product tot stand wordt gebracht (kwaliteitszorg);
- onder invloed van maatschappelijke druk gestreefd wordt naar vermindering van de milieubelasting en een duurzame ontwikkeling van de samenleving (milieuzorg); en
- de Arbeidsomstandighedenwet voorwaarden aan de bedrijfsvoering stelt in termen van veiligheid, gezondheid en welzijn (Arbo-zorg).

Door middel van certificatie van een zorgsysteem verwachten bedrijven de vereiste mate van beheersing op elk van deze zorggebieden te kunnen waarborgen en aantonen. Het invoeren van zorgsystemen op productiebedrijven heeft vooral gestalte gekregen in een aantal sectoren buiten de land- en tuinbouw 1).

Tussen zorgsystemen onderling bestaat een aantal overeenkomsten en verschillen voor wat betreft doelstellingen, methoden, technieken en instrumenten. Een bedrijf kan vanwege deze overeenkomsten besluiten om de maatregelen die hij op de drie zorggebieden neemt beter op elkaar af te stemmen of zelfs te integreren (combizorg), omdat dit onder bepaalde condities voordelen kan opleveren. Ervaring met combizorg is al in een aantal bedrijfstakken opgedaan. Invoering van combizorg vindt in de land- en tuinbouw nog nauwelijks plaats.

1.2 Probleemstelling

Zoals al naar voren kwam, bestaat er in de toepassing van zorgsystemen tussen enerzijds sectoren buiten de land- en tuinbouw en anderzijds sectoren binnen de land- en tuinbouw een duidelijk verschil. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling, die drieledig is:

-
- 1) Een zorgsysteem houdt in dat bedrijven voldoen aan de normen die vastgelegd zijn in de ISO-9000 normen (kwaliteit), EMAS (milieu) en Arbo-wet (arbeid). Worden echter ook kwaliteitsafspraken binnen de ketens tot een zorgsysteem gerekend, dan wordt in de land- en tuinbouw wel op ruime schaal gebruikgemaakt van zorgsystemen (denk bijvoorbeeld aan IKB-varkens, IKB-pluimvee, IKB-kuikenvlees, IKZ-witlof, MBT, IKZ-fruit, MPS, enzovoort).

- welke factoren liggen ten grondslag aan het feit dat in de land- en tuinbouw, in tegenstelling tot andere sectoren, het gebruik van systematische zorgsystemen gering is;
- hoe moet tegen deze achtergrond de ontwikkeling naar integratie van zorgsystemen (combizorg) worden beoordeeld; en
- welke rol kan de keten en andere organisaties hierbij spelen?

1.3 Doelstelling

Nagegaan wordt welke ervaring er in andere bedrijfstakken is opgedaan met de toepassing van zorgsystemen en integratie daarvan. Het betreft:

- inventarisatie en analyse van ervaringen bij het invoeren en integreren van zorgsystemen (combizorg) op kleine productiebedrijven in de grafische sector en in de loonwerksector: duidelijk moet worden welke factoren hierop van invloed zijn;
- globaal inzicht verschaffen in de stand van zaken met betrekking tot het functioneren van (combi)zorgsystemen in de bedrijfskolom van de betreffende takken: wat is de invloed van de keten op de ontwikkeling van (combi)zorgsystemen?;
- leereffecten destilleren voor de land- en tuinbouw. Beoordeeld wordt of, gezien de ervaringen elders, ook in de land- en tuinbouw de voorwaarden aanwezig zijn om zorgsystemen op een grotere schaal te introduceren. Is het wenselijk daarbij *nu reeds* een beleid in de richting van integratie van zorgsystemen (combizorg) te ontwikkelen?

1.4 Methode

Het onderzoek is in belangrijke mate kwalitatief van aard. Kwalitatieve onderzoeksmethoden worden vaak gebruikt om de aard van bepaalde verschijnselen te onderzoeken. Dit houdt in dat kwalitatief onderzoek zich voornamelijk bezighoudt met de eigenschappen, de gesteldheid, het karakter van verschijnselen, de overeenkomsten, verschillen en relaties tussen die verschijnselen. In dit onderzoek zullen met name de factoren die samenhangen met het wel of niet toepassen van zorgsystemen en het integreren ervan onderzocht worden.

Gestart is met desk-research, waarbij literatuur is bestudeerd die inzicht geeft in de toepassing van zorgsystemen en integratie daarvan buiten de landbouw. Dit laatste bleek in een aantal sectoren op gang te zijn gekomen. Bij de keuze van bedrijven buiten de landbouw zijn de aanwezigheid van geïntegreerde zorgsystemen en de bedrijfsgrootte als belangrijkste criteria gehanteerd.

Op basis van bij de literatuurstudie opgedane kennis zijn vervolgens diepte-interviews gehouden met leidinggevende vertegenwoordigers van een aantal bedrijven uit de loonwerk- en grafische sector met als doel inzicht te krijgen in factoren die bevorderend of belemmerend gewerkt hebben bij de

invoering van zorgsystemen en/of bij de invoering van een gecombineerd zorgsysteem. In totaal hebben 6 en 4 interviews plaatsgevonden met bedrijven in respectievelijk de grafische sector en de loonwerksector. Het uit de interviews verkregen beeld van de factoren is vergeleken met de factoren die een rol spelen bij de toepassing van zorgsystemen in de land- en tuinbouw. De mate waarin deze factoren van invloed zijn in de land- en tuinbouw is gebaseerd op het oordeel van "kwaliteitsdeskundigen" in de land- en tuinbouwsector. Zij hebben een lijst met factoren voorgelegd gekregen waarop met behulp van scores kon worden aangegeven in hoeverre deze bevorderend of belemmerend werken op de introductie van zorgssystemen.

Aan de deskundigen in de landbouw is gevraagd naar het algemene beeld voor de agrarische sector. Daarbij gaat het om een mix van bedrijven die al of niet beschikken over zorgsystemen. Bij de vergelijking ervan met de ervaringen op bedrijven buiten de agrarische sector die al een zorgsysteem hebben, moet daarom worden opgemerkt dat de schets van de situatie in de loonwerken grafische sector waarschijnlijk iets te positief is. Dit behoeft echter geen belemmering te zijn voor de kwaliteit van het onderzoek. Het doel, leren uit de verschillen tussen sectoren in en buiten de landbouw, wordt beter gerealiseerd naarmate er uitgesprokener discriminerende factoren aangewezen kunnen worden.

De belangrijkste overeenkomst tussen de sectoren in en buiten de landbouw is dat sprake is van kleine tot middelgrote bedrijven. Verder bestaan er weinig overeenkomsten; het bleek niet mogelijk sectoren te vinden met geïntegreerde zorgsystemen die ook nog een sterke analogie met de landbouw vertonen.

1.5 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt na een korte inleiding over zorgsystemen de aanpak bij de introductie in het midden- en kleinbedrijf beschreven. Factoren die de integratie ervan belemmeren of bevorderen, komen ook aan de orde. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de interviews buiten de landbouw vergeleken met het oordeel van "kwaliteitsdeskundigen" binnen de landbouw. Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van ervaringen met integratie van zorgsystemen in de loonwerk- en grafische sector.

2. DE TOEPASSING VAN ZORGSYSTEMEN BUITEN EN IN DE LANDBOUW

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de wijze waarop, buiten de landbouw, zorgsystemen tot stand zijn gekomen. Deze schets is gebaseerd op een selectie uit de zeer uitgebreide literatuur die de laatste tijd over dit onderwerp is verschenen. Hieruit blijkt dat met name op industriële bedrijven, maar ook in de dienstensector, de invoering van *kwaliteitszorg* sterk tot ontwikkeling is gekomen. In de meeste gevallen betreft het grote of middelgrote bedrijven. De situatie op dit type bedrijven wijkt echter op belangrijke punten af van het midden- en kleinbedrijf, waaronder ook de land- en tuinbouw. De aandacht concentreert zich daarom op de daartoe behorende sectoren. Daarbij komt ook aan de orde of voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf een gedifferentieerde dan wel geïntegreerde aanpak (combizorg) de voorkeur verdient. Het hoofdstuk eindigt met een korte balans van de huidige situatie in de landbouw.

2.2 Kwaliteitszorg in de loop der tijd

Het begrip kwaliteit heeft in de loop der tijd een evolutie doorgemaakt. Kwaliteitsproblemen ontstonden pas toen er arbeidsverdeling werd ingevoerd. De producent en gebruiker werden verschillende personen, zodat er kwaliteitsafspraken moesten worden gemaakt. *Er is sprake van een klantgerichte benadering.* Hoe beter de producent de wensen van zijn klant wist te benaderen, des te groter was zijn vakmanschap. Door verdergaande differentiatie en specialisatie werd de afstand tussen producenten en klanten steeds groter zodat het afstemmingsproces met betrekking tot de kwaliteit van het geleverde product over steeds meer schijven ging lopen. Er ontstond een toenemend belang van de garantie die de producent gaf.

Om die garantie te kunnen geven, stelden de gilden in de Middeleeuwen regels op voor de kwaliteit van grondstoffen, materialen en de eindproducten. *Er is sprake van een productbenadering.* Het gaat immers over meetbare kwantitatieve grootheden van het product.

Later maakt de ambachtsman plaats voor de fabrieksarbeider. Deze arbeider is niet langer verantwoordelijk voor het gehele eindproduct. Kwaliteit verschoof steeds meer van een productbenadering naar een procesbenadering.

Het ging er nu om het proces zodanig in te richten dat de in massa voortgebrachte producten zo goed mogelijk aan hun specificatie zouden blijven voldoen. Kwaliteitszorg beperkte zich tot het nagaan in hoeverre producten aan de gestelde normen voldeden en had nu geen enkele binding meer met wat de klant eigenlijk wilde.

Na 1965 begonnen bedrijven zich de afstand tussen de klant en de producent steeds meer te realiseren. De klant kwam weer in beeld.

Aanvankelijk beperkte dit zich tot het keurmerk zoals we dat nu nog kennen, bijvoorbeeld voor katoen, wol, elektrische veiligheid (KEMA). In huidige termen heet dit productcertificering.

In de laatste fase van de hier beschreven evolutie blijkt *de klant* weer centraal te worden gesteld. Naast garanties met betrekking tot de kwaliteit van het product worden door afnemers veelvuldig eisen gesteld aan het productieproces waarmee het product tot stand is gekomen. Als gevolg hiervan heeft systeemcertificatie op grond van ISO/NEN 9000 een hoge vlucht genomen. In 1995 hebben al meer dan 2000 ondernemingen een ISO/NEN-certificaat gehaald.

2.3 Kenmerken van zorgsystemen en hun toepassing in het Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

Gezien het grote aantal ontwikkelingen op de afzetmarkt en in de wet- en regelgeving kan het belangrijke voordelen met zich meebrengen als ondernemers systematisch aandacht besteden aan de zorg voor de kwaliteit van het product, de arbeidsomstandigheden en het milieu. Het is ook van belang de vraag te stellen of voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf een gedifferentieerde dan wel geïntegreerde aanpak (combizorg) de voorkeur verdient.

In de industrie en in de dienstensector komen momenteel drie typen zorgsystemen voor op het gebied van kwaliteit, milieu en arbeid. Ze worden hier opgesomd.

Kwaliteitszorgsysteem: (ISO 9000)

De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

Milieuzorgsysteem: Kamernotitie "Bedrijfsinterne Milieuzorg"

De systematische toepassing van het samenhangend geheel van beleidsmatige, organisatorische en administratieve maatregelen, gericht op inzicht krijgen in, het beheersen en waar mogelijk verminderen van de effecten van de bedrijfsvoering op het milieu.

Arbo-zorgsysteem: Nota "Arbo-zorg en systeemgericht handhaven"

Het geheel van structuren, middelen, processen en procedures dat bewust en systematisch handelen moet garanderen; met andere woorden, de wijze waarop een organisatie de zorg voor arbeidsomstandigheden heeft georganiseerd.

Zoals in de inleiding al naar voren kwam, verschilt de benadering bij het invoeren van zorgsystemen in grote en middelgrote bedrijven wezenlijk van die in het midden- en kleinbedrijf. Dit vanwege het verschil in:

- de plaats/rol van de ondernemer;
- de lengte van de communicatielijnen; en
- het wel of niet aanwezig zijn van staffuncties.

Door de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (1995, Advies naar aanleiding van de nota *Combizorg*) wordt het probleem van kleine bedrijven met op ISO-systematiek gebaseerde zorgsystemen als volgt geformuleerd: "Voor veel ondernemers in het MKB, vooral bij kleine bedrijven, sluit de formele en complexe certificatie op grond van ISO/NEN 9000 niet aan bij het dynamische en informele karakter van het zelfstandig ondernemerschap. Voor deze ondernemers bieden branche-specifieke zorgsystemen, ontwikkeld door brancheorganisaties als BOVAG, VNI, FOCWA en UNETA, meer mogelijkheden."

Volgens andere auteurs (waaronder Van Asselt, 1994) passen zorgsystemen die tot nu toe zijn ontwikkeld ook niet bij ambachtelijke bedrijven. De reden daarvan hangt samen met de eis dat zorgsystemen tot continue verbeteringen moeten leiden. (minder uitval, klachten, etc). Bij milieuzorg is dat terug te vinden in de definitie (zie hierboven). Het daarbij gebruikte basisprincipe bestaat uit: *plannen, uitvoeren, controleren, aanpassen.* " Zowel het realiseren van deze verbetercyclus als het daarbijbehorende schrijfwerk is aan de ambachtsbedrijven, waar informeel wordt gewerkt, wezensvreemd. Ook is dit bij de meeste ambachtsbedrijven, waar de hitte van de markt tot snel handelen noopt, niet praktisch toepasbaar. Systeemdenken past niet bij kleinschalig ondernemen."

2.4 Aanpak zorgsystemen in het Midden- en Kleinbedrijf en enkele praktijkvoorbeelden

2.4.1 Inleiding

Ten behoeve van ondernemingen in het MKB zijn in een groot aantal branches kwaliteitsprojecten ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld in de automobielbranche (BOVAG), de bandenproductie en -handel (VACO), de sloopbranche (BABEX), de installatiebranche (UNETO), de meubel-, timmer- en kledingbranche en in de metaalbranche (Metaalunie).

Enkele algemene ervaringen zijn:

- dat er een cultuuromslag in het bedrijf moet plaatsvinden (meer overleg en delegatie);
- dat daardoor aanvankelijk een verzwaring van het ondernemerschap kan optreden; en
- dat ondernemers in kleine bedrijven vaak niet gebaat zijn met globale handboeken maar veeleer met bedrijfsadvisering op maat.

Een ander aspect is dat ondernemers moeite hebben met het begrip "zorg". Het roept associaties op met de medische en sociale sector. Daarom wordt aanbevolen niet te spreken over zorgsystemen maar systemen ter verbetering van de bedrijfsvoering.

2.4.2 Twee benaderingswijzen invoering zorgsystemen in het MKB

Zoals in de inleiding is opgemerkt, is de ervaring bij kwaliteitsprojecten dat ondernemers die belangstelling tonen voor zorgsystemen vooral gebaat zijn bij bedrijfsadvies op maat. In dat geval kan rekening worden gehouden met het stadium waarin ondernemingen/ondernemers ten aanzien van zorg voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu verkeren. In de praktijk loopt dat uiteen van ondernemers die alleen ad hoc aandacht besteden aan systematische verbetering van één onderdeel van hun bedrijfsvoering tot ondernemers die integrale aandacht besteden aan alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Uit onderzoek is gebleken dat een aanzienlijk aantal ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf behoort tot de eerste categorie. In deze ondernemingen is sprake van een reactief beleid ten opzichte van wet- en regelgeving van de overheid en ontwikkelingen op de afzetmarkt. De ondernemer is vooral een vakman die van nature is gericht op kwaliteit van het product. De bedrijfsvoering is slechts in geringe mate gesystematiseerd. Over het algemeen heeft de ondernemer geen behoefte aan een zorgsysteem, maar wel aan concrete ondersteuning, bijvoorbeeld bij de aanvraag van een milieuvergunning of verbetering van de logistiek.

De groep ondernemers die voortdurend aandacht besteden aan alle aspecten van de bedrijfsvoering, is bijzonder klein. "Voor deze ondernemingen, die tot de koplopers behoren, is het goed mogelijk te komen tot een vertaling van elementen van het kwaliteitszorgsysteem naar de aspecten van het milieu en de arbeidsomstandigheden" (1995, Advies naar aanleiding van de nota Combizorg).

Afhankelijk van de behoeften van doelgroepen is een tweedeling in methoden die tot introductie van zorgsystemen moeten leiden te maken, te weten de ad-hoc-methode en de systematische methode.

2.4.2.1 Ad-hoc-methode

Gestart wordt met een projectmatige aanpak die per branche voorziet in een brancherapport (op basis van inventarisatie en bedrijfsbezoeken), een werkboek en een communicatieplan. In het brancherapport wordt per zorgelement zeer concreet de aangetroffen situatie in de bedrijfstak beschreven, een toelichting daarop gegeven, het wettelijk kader neergezet en worden aanbevelingen gegeven om de situatie te verbeteren. Voor ondernemers is een werkboek gemaakt om directe verbeteringen in het bedrijf te realiseren.

De methodiek is per branche ingevuld en gericht op branchespecifieke activiteiten. De ondernemer kan op eenvoudige wijze, ook zonder adviseur, op de gewenste tijdstippen actie ondernemen.

Gekozen is voor een aantal actuele aandachtsgebieden, te weten: Logistiek, Arbo, Kwaliteit, Milieu, Energie, Technologie, kortweg "LAKMET".

Het project is uitgevoerd in zeven ambachtelijke branches 1). Waar mogelijk sluit men aan op eerdere initiatieven. Gewerkt wordt van project naar programma (programma betekent dat er sprake is van een doorlopend proces).

Verbetering van de bedrijfsvoering is dan een permanent thema van organisaties en organen in de branche dat gepaard gaat met regelmatige inventarisaties, zoals:

- communicatie met branchegenoten en instanties zoals bijvoorbeeld de arbeidsinspectie;
- onderhoud om ervoor te zorgen dat aanbevelingen uit LAKMET up to date blijven; en
- evaluatie om de stand van zaken in de branche vast te leggen en prioriteiten te kunnen vaststellen.

De resultaten hiervan worden overgebracht in speciale overdrachtsbijeenkomsten. Doel hiervan is ervoor te zorgen dat de resultaten van LAKMET stap voor stap tot verbeteringen leiden.

LAKMET heeft veel uitkomsten gebracht. Zo is de ervaring dat samenspraak met werknemers van essentieel belang is; om invoeringsproblemen te voorkomen, is het belangrijk hen van meet af aan bij verbeteringen te betrekken. Ten tweede komt naar voren dat er veel te verbeteren valt, maar ook dat ondernemers zich weinig tijd gunnen voor de bedrijfsvoering.

2.4.2.2 Systematische methode

Een voorbeeld is het MILKA-project (Milieuzorg Integratie in systemen voor Logistiek, Kwaliteit en Arbo-zorg) voor middelgrote bedrijven 2). Dit project richt zich op het ontwikkelen van een systeem, waarmee tevens certificatie in het vooruitzicht ligt. Er wordt volgens een bepaald patroon voortdurend aan alle aspecten van de bedrijfsvoering aandacht gegeven. Dit maakt het geheel ingewikkelder en bij het opzetten is vaak de hulp van externe adviseurs gewenst. In 1994 is een handleiding naar buiten gebracht. (Kaltenbrunner, 1994).

2.5 Het integreren van zorgsystemen (combizorg)

Uit paragraaf 2.4 komt naar voren dat binnen eenzelfde "zorgproject" aspecten uit verschillende terreinen van de bedrijfsvoering aan de orde komen.

In de praktijk is ook gebleken dat het ondernemingsbeleid ten aanzien van de kwaliteit van de productieorganisatie, de arbeidsomstandigheden en het milieu een groot aantal raakvlakken in geval van inhoudelijke overlapping

-
- 1) Het betreft aardewerkfabrikanten, kappersbranche, rijwielbranche, schoenherstellersbranche, tandtechniek, banketbakers-, en goud- & zilverbranche. Het initiatief is uitgegaan van het Hoofdbedrijfschap Ambachten (HBA) te Voorburg
 - 2) Dit project is begeleid door NEHEM Consulting Group en betrof twee chemische bedrijven, twee transportbedrijven, een glasbedrijf, enzovoort.

kent. Zo heeft het kwaliteitsbeleid directe gevolgen voor de inkoop en het gebruik van milieu(on)vriendelijke stoffen. In een ander geval heeft het vrijkomen van gevaarlijke stoffen zowel gevolgen voor de veiligheid en gezondheid van werknemers als een invloed op het fysieke milieu. Naast inhoudelijke overlap is sprake van het hanteren van dezelfde organisatorische principes. Het kan aanleiding zijn tot een geïntegreerde aanpak (Zwetsloot et al., 1992).

"Ten aanzien van alle drie de zorgsystemen kan worden gesteld dat onafhankelijke ontwikkeling van de zorg maar tot een bepaald niveau mogelijk is; verdergaande optimalisatie is mede afhankelijk van de synergie met de twee andere zorgsystemen. Overigens kunnen de zorgsystemen elkaar ook indirect versterken, via invloed van elk van de zorgsystemen op de totale bedrijfsorganisatie."

De mate waarin Arbo-zorg en milieuzorg overlap vertonen, hangt sterk samen met het primaire proces en de rol die gevaarlijke stoffen en fysieke factoren daarin spelen. De mate waarin arbo- en milieuzorg overlappen met kwaliteitszorg, hangt samen met de product-marktcombinaties waar het bedrijf zich op richt.

Factoren die de integratie van zorgsystemen bevorderen of belemmeren, zijn geïnventariseerd in het eerder genoemde onderzoek van Zwetsloot. Het betreft ervaringen van koplopers bij grote ondernemingen.

Factoren die een integrale aanpak bevorderen, zijn:

- de ervaring dat als er iets voor meerdere zorggebieden moet worden nagestreefd (procesbeheersing, zorgvuldig omgaan met gevaarlijke stoffen, bewustwording van de risico's voor mens en milieu, enzovoort), dat het best in één keer goed kan worden aangepakt. Er is minder kans op verwarring door overlappende maar gedeeltelijk verschillende procedures en onduidelijke verantwoordelijkheden;
- technologische vernieuwing gericht op geïntegreerde technologie.;
- het afstemmen van de werkplek op de mens;
- breed ingevulde opleidings- en voorlichtingsprogramma's;
- de belasting, met name van het management, die wordt veroorzaakt door allerlei aparte audits en controles.

Factoren die het benutten van een integrale aanpak belemmeren, zijn:

- een sterke systeemscheiding tussen de drie zorgsystemen (uiteenlopende organisatorische principes);
- deskundige stafdiensten die slechts op één terrein thuis zijn;
- middelvoorschriften van overheden (bij milieuzorg);
- doorlichting door externe instellingen op aparte gebieden (ISO-9000-certificatie, kwaliteit audits door afnemers, International Safety Rating System (Arbo);
- apart opererende overheidsinstellingen;
- tijdsdruk in verband met snelle certificering of in verband met milieubeleid van de overheid (vergunningverlening).

Als het op een terrein van zorg om ingrijpende verbeteringen gaat, is een flinke tijd nodig voor communicatie, acceptatie en realisatie. Dat kan veranderingen onder druk zetten en er ook toe leiden dat men de zorggebieden gescheiden aanpakt waar dat eigenlijk niet optimaal is. Meer

integrale benaderingen zijn complexer en vragen de acceptatie van (nog) meer betrokkenen;

- geen systematische aandacht voor synergie.

In het onderzoek van Zwetsloot zijn hier en daar tegenstellingen tussen de drie zorggebieden naar voren gekomen. "Wellicht zien sommigen deze tegenstellingen als blijk van fundamentele verschillen tussen de drie zorgsystemen. In de vijf bedrijven was echter niet één van de geïnterviewden die mening toegedaan. Nadruk op de tegenstelligen leidt tot optimalisatie van ieder zorggebied op zich en daarmee tot suboptimalisatie van het geheel". De schrijver sluit zich graag aan bij een citaat van een kwaliteitsmanager van een chemisch bedrijf: "Wie de nadruk legt op tegenstellingen tussen de drie zorgsystemen heeft een te klein beschouwingsveld."

Behalve de synergie tussen zorgsystemen onderling onderscheidt Zwetsloot ook synergie tussen zorgsystemen en de bedrijfsorganisatie.

Stimulansen voor dit soort synergie zijn:

- een bedrijfscultuur waarin men openstaat voor nieuwe initiatieven en ongewone denkbeelden, en waarin zorgvuldigheid en betrouwbaarheid hoog worden gewaardeerd;
- structurele aandacht voor verbetering van samenwerkingsprocessen;
- een lerende houding van alle betrokkenen in het bedrijf.

Belemmeringen voor de realisatie van dit type synergie zijn:

- onvoldoende lange-termijnvisie en anticipatie in de organisatie;
- een belerende bedrijfscultuur waarin men onvoldoende openstaat voor nieuwe denkbeelden en opvattingen;
- geringe invloed van deskundige stafdiensten op technologische vernieuwingen.

De conclusie uit voornoemd onderzoek bij grote bedrijven is dat de nadelen van integratie worden overtroffen door de voordelen.

In het Advies naar aanleiding van de overheidsnota Combizorg van de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf wordt geconcludeerd dat ondernemers van vooral middelgrote ondernemingen in het algemeen in sterkere mate dan grote bedrijven van de voordelen kunnen profiteren omdat de aanpak van het totale beleid en het beleid op het gebied van kwaliteit, arbo- en milieuzorg al vaak door één persoon wordt gevoerd. Verder is er in deze MKB-ondernemingen sprake van veel ervaring met interne samenwerking in een platte organisatie, wat een belangrijke voorwaarde vormt voor integratie van het beleid ten aanzien van kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu (Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf).

In een recent onderzoek van het Economisch Instituut van het Midden- en Kleinbedrijf (Vendrig, 1996) worden de voordelen zoals een hogere efficiency (in totaal minder administratie) en versterking van het management door toepassing van combizorg voor kleine bedrijven lager ingeschat, terwijl de nadelen, noodzaak tot formalisering, onrust in de onderneming, verzwaring van het ondernemerschap groter zijn. Maar: "Naast bedrijfsgrootte is het, zoals aangegeven, echter ook afhankelijk van een aantal andere factoren of een

bedrijf een gecombineerd zorgsysteem invoert. In bepaalde branches kan een gecombineerd zorgsysteem derhalve ook bij kleine bedrijven meer voordelen dan nadelen opleveren. Dit komt echter niet frequent voor, en voor het MKB geldt danook voor de meeste bedrijven dat ad hoc zorgmaatregelen de voorkeur hebben boven het opzetten van een KAM-zorgsysteem.

2.6 Kanttekeningen bij huidige zorgsystemen in de land- en tuinbouw

Wat in dit verband aandacht verdient, is dat ondernemers in de landbouw erg gericht zijn op efficiency- en productiviteitsverbetering en niet op kwaliteitsverbetering. Achtergrond hiervan is dat de afzetprijs van landbouwproducten in het algemeen niet door de individuele aanbieder is te beïnvloeden (marktvorm van volledige mededinging). Een van de gevolgen is dat een aanbieder zijn inkomen alleen kan vergroten door of meer aan te bieden, of efficiënter te gaan werken. Technische vernieuwingen die regelmatig in de landbouw zijn geïntroduceerd om de efficiëntie te verbeteren, hebben dan ook geleid tot verhoging van het aanbod en dalende prijzen. De dalende afzetprijzen zijn voor de aanbieders weer aanleiding om verder te streven naar efficiencyverbetering. In het algemeen gesproken bestaat er in de Nederlandse landbouw geen traditie van het produceren van kwaliteitsproducten. Er is veelal sprake van een minimumkwaliteit (bulkproductie), al zijn de eisen in de loop der tijd wel verhoogd.

Dat staat min of meer haaks op de expliciete doelstelling van kwaliteitszorg, namelijk het systematisch werken aan *voortdurende* verbetering. Het is deze doelstelling die de Japanse kwaliteitsfilosofie op essentiële wijze doet verschillen van de Westerse benadering (Imai M. 1986).

Het Japanse woord voor verbetering is kaizen. Kaizen is, aldus Imai, het concept dat Japanse bedrijven heeft geholpen om procesgericht te gaan denken en strategieën te ontwikkelen die een voortdurende verbetering waarborgen, waar iedereen op alle niveaus van de organisatie bij betrokken is.

De Westerse benadering van Kaizen heeft geleid tot het formuleren van ISO-9000-normen. Daarin ligt de kern van de kwaliteitszorg vast. Deze normenserie is proceduregericht en zonder twijfel van waarde voor de landbouw maar heeft nog nauwelijks toepassing gevonden. Verder geeft de ISO-systematiek ook geen oplossingen om een van elkaar afhankelijke reeks zelfstandige bedrijven in een geïntegreerd kwaliteitssysteem samen te brengen.

Productschappen, nationaal werkend, ontwikkelen met IKB-projecten een algemeen geldende kwaliteitszorg waaraan bedrijven op vrijwillige basis mee kunnen doen. Men heeft gekozen voor kwaliteitszorg met een algemeen karakter, waarbij de drempel voor deelname laag is. Het nadeel hiervan is dat geen duidelijke profilering van het kwaliteitssysteem op de consumentenmarkt plaatsvindt. Deze profilering zal door de laatste schakel in de productieketen gerealiseerd moeten worden. Het valt op dat wanneer producenten kiezen voor een duidelijk zich onderscheidend concept de consument dit herkent (bijvoorbeeld Franse kwaliteitskip onder Label Rouge).

In dit verband kan worden gewezen op een analoge situatie bij het Milieuproject Sierteelt (MPS) dat in de tuinbouw veel deelnemers kent. Bij dit project worden bedrijven op grond van milieuprestatie in klassen ingedeeld. De klasse staat op de verpakking naar de veiling. Het doel: verbetering imago naar buiten wordt welliswaar bereikt (al krijgen de ontwikkelingen in de vakpers en daarbuiten nog weinig aandacht) maar de consument kan niet kiezen tussen een MPS-product en een product dat dat predicaat niet heeft.

Dat geldt ook voor producten die vallen onder Milieubewuste Teelt (MBT). Er bestaat geen mogelijkheid het predicaat als individueel bedrijf uit te buiten. De kwaliteit in brede zin wordt er wel door verhoogd.

Bedrijfsprofilering door een milieukeur geeft wel die mogelijkheid door dat het minder milieubelastende producten zichtbaar maakt. De Stichting Milieukeur is een dienstverlenende instelling die dat laatste voor productgroepen realiseert. Bij landbouwproducten is dit gebeurd bij aardappelen, fruit, uien en men werkt aan paprika en bloemen en planten (samen met MPS). Deze stichting ondersteunt segmentering in de markt.

Bovendien zijn er nog de volgende baten te noemen:

- erkenning van de milieuprestatie (officieel en onafhankelijk);
- publiciteit en promotie (er wordt promotiemateriaal aangeboden);
- klantenbinding (milieukeur alleen is niet voldoende; het moet uitgebuit worden).

Overigens treden er in de schakel(s) volgend op de primaire bedrijven de laatste tijd (grote) veranderingen op. De invloed van de veilingen neemt af door concentratie en schaalvergroting bij de handel. Ook de oprichting van telersverenigingen en de pogingen te komen tot consumentenmerken moet in dit verband worden genoemd (voorbeeld vereniging Merkontwikkeling Sierteelt MOS, die tot doel heeft een consumentenmerk voor potplanten in de markt te plaatsen). Bij het zoeken naar partners in de keten is de ervaring dat men als groep moet optreden en dat een en ander aantoonbaar moet zijn (constante kwaliteit, betrouwbaarheid, een enigszins vaste prijs en een eenduidige uitstraling). Probleem momenteel is voldoende partners te vinden.

De deelnemende bedrijven zijn momenteel bezig bedrijfsprocessen uit te werken die een belangrijke rol spelen bij de bedrijfsdoelstelling: een betrouwbare leverancier van constante hoge kwaliteit van eindproducten. De uitwerking gebeurt volgens ISO-stramien en het betreft de processen planning, oogsten, sorteren en verpakking, orderacceptatie, -verwerking en klachtenbehandeling.

In de veehouderij heeft men een tiental jaren geleden het initiatief genomen een topkwaliteit vlees op de markt te brengen vanuit de slachterij. Na verloop van tijd bleek dat deze kwaliteit met een hoge prijs zich niet liet vermarkten. Dit heeft ertoe geleid dat het programma is stopgezet.

Een ander voorbeeld is een gecertificeerd chrysantenbedrijf. De ondernemer zegt: "Andere schakels waren nog niet zo ver om met elkaar iets concreets te doen, maar ik ben gewoon van start gegaan. Het voordeel in de keten is ook moeilijk te becijferen... Toch denk ik dat het goed is voor een paar centen meer. "En verder: "Alles draait straks om betrouwbaarheid. Zeker als je wilt opereren in gesloten ketens."

Al met al zijn momenteel, dankzij het initiatief van het Proefstation voor de Glasgroente en Bloemisterij te Naaldwijk, ongeveer 200 glastuinbouwbedrijven bezig met kwaliteitszorg. Het streven van het Proefstation is stapsgewijs tot verdieping en integratie van zorggebeiden te komen.

3. VERGELIJKING ZORGSYSTEMEN IN EN BUITEN DE LANDBOUW

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden voor kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorgsystemen zoals gedefinieerd in hoofdstuk 2, factoren opgesomd die van invloed zijn op de introductie en uitbreiding ervan. Deze factoren zijn in overzichten ondergebracht waar per factor is aangegeven in welke mate deze bevorderend of belemmerend werken voor het tot stand komen van het betreffende zorgsysteem in de loonwerk- en grafische sector enerzijds en de land- en tuinbouw anderzijds.

De factoren worden per sector onderling vergeleken. Op de geïnterviewde bedrijven buiten de landbouw is de introductie van zorgsystemen succesvol verlopen. De bedrijven in de grafische sector hebben minimaal een milieucertificaat en in loonwerksector hebben alle geïnterviewde bedrijven een ISO-9002-certificaat voor kwaliteitszorg. Omdat in de interviews gebleken is dat milieuzorg in de grafische sector en kwaliteitszorg bij loonwerkbedrijven de meeste aandacht kregen, zijn daarop bij de bespreking ook accenten gelegd.

Alle bedrijven zijn op weg naar een integratie van zorgsystemen. Enkele hebben dat al gerealiseerd.

De factoren zijn onderverdeeld in economische, marktkundige, sociaal-psychologische factoren en overige factoren. Omdat er tussen de zorgsystemen vanuit de factoren beziens overeenkomsten bestaan tussen kwaliteits-, milieu- en Arbo-zorgsystemen wordt in de tekst soms verwezen naar een eerdere bespreking van aspecten van een bepaalde factor.

Per factor zijn de volgende scores gebruikt: zeer bevorderend, bevorderend, neutraal, belemmerend, zeer belemmerend. De scores zijn niet tijdens de interviews ingevuld maar achteraf aan de hand van de reacties van de geïnterviewde.

Bij de deskundigen uit de landbouw is wel met scores gewerkt maar deze bleken nogal uiteen te lopen. Het bleek niet altijd mogelijk tot een voldoende eenduidig oordeel te komen. Als dat het geval was, zijn de scores mede op basis van achtergrondinformatie bijgesteld.

3.2 Factoren van invloed op de introductie van kwaliteitszorg

3.2.1 Economische factoren

- *Bedrijfsgrootte*

In hoofdstuk 2 komt de bedrijfsgrootte als een belangrijke onderscheidende factor bij de introductie en toepassing van zorgsystemen naar voren. Zo

Verder hebben agrarische markten doorgaans veel kenmerken van volledige mededinging. Uitzonderingen daargelaten 1), ontvangt elke producent van eenzelfde product en kwaliteitsklasse dezelfde prijs. De afzet is (min of meer) gegarandeerd. Een eensluidend oordeel over de factor concurrentie is vanwege de diversiteit in sectoren in de land- en tuinbouw moeilijk te geven. Mede om die reden is de factor concurrentie als neutraal aangemerkt.

- *Invloed van de keten*

Uit de interviews in de sectoren buiten de land- en tuinbouw komt naar voren dat "de ketengedachte" daar veel minder leeft dan in de landbouw, waar een systeem van Integrale KetenZorg (IKZ) tot stand is gekomen. De keten is er ook aanzienlijk korter. Aangenomen is dat de factor "invloed van de keten" buiten de landbouw neutraal werkt.

Bij IKZ stuurt het grootwinkelbedrijf, met op de achtergrond de consument, de keten aan door aan te geven aan welke eisen producten moeten voldoen. De consument heeft bij voedsel in toenemende mate behoefte aan productinformatie en garanties ten aanzien van gezondheidsaspecten. Uit deze gedachtengang zijn IKZ- en IKB-systemen in de veehouderijsector ontstaan. Het productieapparaat van deelnemende primaire productiebedrijven moet ook aan bepaalde eisen op het terrein van dierwelzijn voldoen. De eisen worden gecontroleerd maar niet "gecommuniceerd" naar de consument.

"Ketenconcepten zijn geen optie voor de landbouw maar een voorwaarde om te overleven", stelt ir. Herman Boon, voorzitter van de hoofddirectie van Cebeco Handelsraad en voorzitter van de stichting Agro Keten Kennis. "Er zijn talloze manieren om een ketensamenwerking op te zetten, maar in wezen gaat het erom te herkennen en te erkennen dat je deel uitmaakt van de voedselindustrie en daar naar moet handelen. Boeren zien dat vaak nog niet. Alle partijen moeten een consumentgerichte oriëntatie krijgen, pas dan kun je een werkende keten opbouwen."

De eisen die de "ketenleider" stelt zijn inpasbaar in kwaliteitszorgsystemen (opnemen in werkinstructies op de bedrijven). De invoering wordt erdoor bevorderd.

In dezelfde richting werkt ook het feit dat de op primaire productie volgende schakels in de keten van hun toeleveranciers certificatie zouden kunnen gaan eisen omdat zij op hun beurt ISO-gecertificeerd zijn. In de ISO-systematiek is immers een beoordeling van toeleveranciers opgenomen. In dat geval ontstaat een sneeuwbal effect. Op dezelfde manier kunnen grote afnemers van tuinbouwproducten eveneens een voorkeur uitspreken voor producten van gecertificeerde bedrijven.

1) Bij (snij)bloemen is bekend dat de naam van de producent invloed heeft op de veilingprijs; in de boomteelt en in de bloembollensector bestaan directe contacten met afnemers.

"Wij streven naar intensivering van "strategische partnerships" met geselecteerde toeleveranciers om zo meer grip te krijgen op de kwaliteit van de producten. Voor een aantal producten hebben we dat al gerealiseerd . Zo is 85% van de sinaasappelen afkomstig van een exporteur-verpakker in Spanje. Wij hoeven nooit meer naar sinaasappeltuinen te gaan, dat houdt hij voor ons in de gaten. Daardoor levert hij ons een echte meerwaarde op..." zegt Fritz Ahlqvist, lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Ahold NV, de holding waar onder meer Albert Heijn deel van uitmaakt.

Een aantal grote slachterijen heeft een ISO-certificaat.

In de loonwerksector is sprake van schaalvergroting van de afnemers. Dit resulteert in een toename van de invloed die deze bedrijven uit kunnen oefenen (zie kader). In de grafische sector, waar ook veel particulieren als klant voorkomen, speelt deze factor een geringere rol. Schaalvergroting werkt daarvoor in mindere mate bevorderend (zie tabel 3.1).

Op een loonwerkbedrijf is de laatste tien jaar het aantal klanten uit de agrarische sector, mede vanwege schaalvergroting, tot de helft teruggelopen. Ook bij het "grondverzet" kreeg men te maken met enkele zeer grote bedrijven. De verwachting is dat de toepassing van zorgsystemen (voornamelijk met betrekking tot kwaliteit en arbeid) zeker bij dit soort klanten de werving van opdrachten gunstig beïnvloedt.

Ook in de land- en tuinbouw treedt schaalvergroting bij de afnemers op. Van Oosten, directeur van de Groenteveiling Westland, stelt (Agro Keten Kennis, nr. 2, september 1994): "In de toekomst moeten we er rekening mee houden dat acht tot tien inkopers 60 tot 80% van onze productie zal afnemen". Dit heeft tot gevolg dat een beperkt aantal beslissers steeds grotere invloed kan uitoefenen op de productstromen. Zonder twijfel zal hiervan een bevorderende werking op kwaliteitszorg op primaire bedrijven uitgaan omdat juist grote afnemers tot kwaliteitszorg zullen overgaan en dit ook zullen eisen van hun toeleveranciers.

3.2.3 Sociale en psychologische factoren 1)

- *Houding/laard ondernemer*

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de ondernemers de kwaliteitszorgprojecten hebben geïnitieerd en "getrokken". Ze zijn trots op hun certificaat; het is een erkenning van een geleverde prestatie. Het "gevoel" daarbij weten zij ook over te brengen op hun medewerkers. Behalve enthousi-

- 1) Er wordt met nadruk op gewezen dat deze factoren niet zijn gemeten. De scores en de motivatie zijn gebaseerd op subjectieve indrukken opgedaan tijdens de interviews. Daarbij komt dat de geïnterviewden niet representatief zijn voor de bedrijfstak. De indruk is namelijk dat de gekozen bedrijven tot de koplopers behoren. Voor de land- en tuinbouw is uitgegaan van de opvattingen van deskundigen die gelden voor de middenmoot en koplopers onder de ondernemers.

asme over het behaalde certificaat geven de ondernemers blijk van openheid voor nieuwe ideeën. Ze staan tussen hun medewerkers.

De mening van deskundigen is dat de middenmoot in de land- en tuinbouw terughoudend staat ten opzichte van vernieuwingen, zeker wanneer niet direct duidelijk is of het economisch voordeel oplevert. (In de glastuinbouw vinden wel regelmatig technische vernieuwingen plaats.)

Omdat er in de houding ten opzichte van vernieuwingen grote verschillen voorkomen, is deze factor als neutraal aangemerkt (tabel 3.1).

- *Bedrijfscultuur 1)*

Het productieproces in de grafische industrie leidt ertoe dat werknemers in sterke mate op elkaar aangewezen zijn. Het bestaat namelijk uit diverse fasen die elkaar direct opvolgen. Een ander aspect is de houding ten opzichte van administratie. Werknemers in de loonwerksector, maar zeker ook in de land- en tuinbouw, hebben daaraan in de regel een grote hekel. Zowel bij de leiding als de werknemers trekt de loonwerksector technisch georiënteerde mensen die slechts zelden een hoger opleidingsniveau hebben.

Men neigt niet tot veelvuldig overleg, integendeel, er heerst een "handen uit de mouwen"-mentaliteit". Dat er in de loonwerksector desondanks veel belangstelling is voor kwaliteitszorg moet uit andere factoren worden verklaard.

Het opleidingsniveau in de grafische industrie is waarschijnlijk hoger dan in de twee andere takken. Dat maakt dat men ook wat meer vertrouwd is met administratieve werkzaamheden. Uiteraard worden aan ondernemers in de landbouw ook in toenemende mate "administratieve eisen" gesteld en ligt het opleidingsniveau soms hoog. Het personeel is echter dikwijls ongeschoold.

Een laatste aspect is de intensiteit en de wijze van communicatie van de leiding met het personeel. Deskundigen uit de landbouw wijzen erop dat deze daar nogal eens te wensen overlaat.

In dit verband is het misschien ook vermeldenswaard dat op één van de loonbedrijven de medewerkers via de radio met elkaar in verbinding staan. Iedereen hoort zodoende wat er gaande is. Men hoort zowel complimenten als reprimandes. Hierdoor wordt constante aandacht voor allerlei aspecten van kwaliteit een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfscultuur.

Mede gezien dit laatste aspect lijkt de bedrijfscultuur in de grafische sector "het meest bevorderend" voor kwaliteitszorg. In de loonwerk- en agrarische sector moet de bedrijfscultuur als belemmerend worden gekarakteriseerd.

1) Bedrijfscultuur uit zich onder meer in de manier waarop leiding en medewerkers én medewerkers onderling met elkaar omgaan. Er is sprake van een wisselwerking met omgeving en klanten van het bedrijf.

3.2.4 Overige factoren

- *Aard van het productieproces*

Het productieproces in de loonwerksector wijkt af van de overige sectoren. Er worden diensten geleverd. Ze zijn heel concreet en de gevolgen van fouten bij de uitvoering zijn in algemeen goed zichtbaar voor de klant en kunnen soms ook moeilijk hersteld worden. In grafische bedrijven kan een fout hersteld worden voordat de klant het eindproduct onder ogen krijgt, ondanks dat ontstaat natuurlijk wel schade. De aard van het productieproces werkt in de loonwerksector zeer bevorderend op de invoering van kwaliteitszorg; in de grafische sector is dit in wat mindere mate het geval.

In de land- en tuinbouw kan als gevolg van fouten in cultuurmaatregelen ook schade ontstaan maar planten (en dieren) hebben ook de eigenschap zich te kunnen herstellen.

Zoals gezegd is in de land- en tuinbouw altijd sterk de nadruk gelegd op de uiterlijke kwaliteit van het eindproduct. Probleem is dat biologische mechanismen die ten grondslag liggen aan het productieproces in dit opzicht waarschijnlijk nooit geheel beheersbaar zullen worden (weersinvloeden, plotseling optredende ziekten- en plagen). Er kan daardoor niet in alle gevallen volledige garantie worden gegeven dat het eindproduct van het gecertificeerde proces altijd een betere kwaliteit heeft dan van een ander niet-gecertificeerd proces. Dit leidt ertoe dat de aard van het productieproces in de landbouw als neutraal in de richting van kwaliteitszorg (in brede zin) is aangemerkt.

- *Beleid van overheden*

In de landbouw ondersteunt de landelijke overheid (Ministerie van LNV) in het algemeen initiatieven vanuit het bedrijfsleven die bevorderend werken op kwaliteit. Dit gebeurt bijvoorbeeld door subsidies aan demoprojecten en het financieren van onderzoek. Dat geldt ook voor de niet-landbouw. Een en ander werkt stimulerend op het tot ontwikkeling komen van kwaliteitszorgsystemen.

- *Stimulans brancheorganisatie*

In de loonwerk- en grafische sector hebben organisaties voortgekomen uit brancheorganisaties sectorspecifieke zorgsystemen opgezet en met succes door pilotprojecten in de sector geïntroduceerd. Met name in de loonwerksector is veel belangstelling en dat is opvallend omdat er niet actief wordt geworven.

In de interviews komen vrijwel unaniem positieve reacties van deelnemers op het advies en de hulp van deze organisaties. Met name in de loonwerksector bleken de ondernemers ook zeer goed op de hoogte te zijn van de inhoudelijke kant van kwaliteitszorg en de voordelen ervan. Zij hadden allen een vanuit de brancheorganisatie georganiseerde cursus gevolgd op dit terrein. Daarom kan gesteld worden dat de inbreng van een brancheorganisatie een sterk bevorderende invloed heeft gehad.

In de landbouw zijn met name vanuit het Productschap voor Vee en Vlees eveneens initiatieven genomen op het terrein van kwaliteitszorg. Het eerder-

genoemde IKB is daarvan een voorbeeld. En nog onlangs is op initiatief van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en de afdeling Melkveehouderij van het Landbouwschap het initiatief genomen tot het project "Kwaliteitsborging". Verder heeft een van de tuinbouwproefstations met succes activiteiten in de richting van kwaliteitszorg ontplooid. Er wordt tot nu toe niet gestreefd naar certificatie.

In de landbouw kunnen de activiteiten van brancheorganisaties als bevorderend worden aangemerkt. Het zijn eigen kwaliteitssystemen die, zoals eerder opgemerkt, bewust laagdrempelig worden gehouden.

Tabel 3.1 Factoren die bevorderend of belemmerend werken bij invoering van een kwaliteitszorgsysteem voor de grafische sector, loonwerk- en land- en tuinbouwsector

Uitwerking/factoren	Bevorderend/belemmerend		
	sector		
	grafische	loonwerk	landbouw *)
Economische factoren			
- bedrijfsgrootte	0	0	-
- rentabiliteit	0	0	-
- hogere prijs	-	-	0
Marktkundige factoren			
- contact afnemers	+	++	-
- concurrentie	+	+	0
- invloed keten	0	+	+
Sociale en psychologische factoren			
- houding ondernemer	+	+	0
- bedrijfscultuur	+	-	0
Overige factoren			
- aard van het productieproces	+	++	0
- overheidsbeleid	+	+	+
- ondersteuning brancheorganisatie	+	+	+

*) Inclusief tuinbouw.

++ zeer bevorderend

+ bevorderend

0 neutraal/geen mening

- belemmerend

-- zeer belemmerend

3.3 Factoren van invloed op de introductie van milieuzorg

3.3.1 Economische factoren

- *Bedrijfs grootte*

De bedrijfs grootte is niet van invloed op de noodzaak aandacht aan milieuzorg te besteden. Op kleine bedrijven zal een naar verhouding grotere inspanning moeten worden geleverd het milieuzorgsysteem te ontwikkelen.

Voor alle sectoren geldt dat de belangstelling voor certificering ook geringer zal zijn. In de grafische sector is deze drempel echter verlaagd door bij certificatie geringere systeemeisen te stellen. Op kleine bedrijven kan worden volstaan met werkinstructies en hoeven geen procedures te worden gemaakt.

In de loonwerksector zijn de milieuregels geïntegreerd in het kwaliteit-zorgsysteem. Omdat in de landbouw ook een dergelijke regeling denkbaar is, is deze factor voor alle sectoren in gelijke mate als belemmerend aangemerkt (zie tabel 2.3).

- *Rentabiliteit*

Een lage rentabiliteit van het bedrijf werkt voor alle bedrijfstakken belemmerend zij het dat soms ook besparingen kunnen worden gerealiseerd. Daarbij moet bedacht worden dat milieuzorg in het algemeen geld kost en het minder vanzelfsprekend tot de bedrijfsdoelen hoort dan bijvoorbeeld kostenbesparing door efficiencyverbetering, wat als mogelijk voordeel van kwaliteitszorg genoemd kan worden.

- *Hogere prijs*

In de grafische sector noch de loonwerksector kunnen de kosten van milieuzorg worden doorberekend in de prijs.

Voor de land- en tuinbouw geldt dat de milieubewuste consument bereid is meer te betalen voor een milieuvriendelijk product; de totale markt is echter nog niet groot. Bij landbouwproducten liggen er kansen zich bij de consument op het terrein van gezondheid, in associatie met milieuvriendelijkheid (BD/EKO) en dierenwelzijn (scharrelvarkens) te profileren en daardoor een betere prijs te behalen. Bij sierteeltproducten wordt, uitzonderingen daargelaten, geen hogere prijs gerealiseerd.

Het totaalbeeld met betrekking tot een hogere prijs is voor de landbouw als neutraal aangemerkt.

3.3.2 Marktkundige factoren

- *Contact met afnemers*

Binnen deze factor speelt in het geval van milieuzorg de gevoeligheid consument/afnemer voor milieuaspecten een belangrijke rol.

Voor land- en tuinbouwproducten is de gevoeligheid van de consument voor een milieuvriendelijke productiewijze vanwege gezondheidsaspecten het grootst. Ook het welzijn van dieren speelt een rol. Deze factor kan voor de landbouw dan ook als zeer bevorderend worden aangemerkt.

In de grafische sector wordt er door afnemers ook naar milieuaspecten gevraagd.

Illustratief daarvoor is het geval dat bij een verzoek om een offerte een vragenlijst naar de milieuvriendelijkheid van het productieproces was bijgesloten. Dit bracht het betreffende bedrijf op het idee dat voor de eigen leveranciers ook te gaan doen. Bij een ander bedrijf bleken afnemers zoals Postbank, ANWB, VVV "er gelukkig mee te zijn" (concurrentievoordeel).

De loonwerksector kan op grond van de interviews als neutraal worden gekenschetst. Agrariërs vragen niet naar milieuzorg.

- *Concurrentie*

De factor concurrentie is bij milieuzorg te vertalen in de uitstraling van het bedrijf.

Zowel in de land- en tuinbouw als in de grafische sector kampt(e) men met een slecht imago met betrekking tot het milieu. De indruk is dat in de grafische sector de gevoeligheid voor uitstraling bij individuele bedrijven groter is dan bij landbouwbedrijven. Daarin speelt voor landbouwbedrijven de dagelijkse omgang met de natuur en het feit dat de gevolgen van de bedrijfsuitoefening op het milieu veelal niet zichtbaar zijn, een rol. Ook voor de landbouw wordt de uitstraling naar buiten als steeds belangrijker ervaren.

Het aspect concurrentie is daarom als bevorderend aangemerkt. In de loonwerksector vraagt de klant in het algemeen niet naar milieuzorg. In de grafische sector maken bedrijven de milieuzorg zichtbaar naar de buitenwereld en klanten.

- *Invloed van de keten*

Omdat milieueisen in wezen dezelfde strekking (kunnen) hebben als kwaliteitseisen geldt eenzelfde werking vanuit schakels in de keten (zie onderdeel kwaliteitszorg).

3.3.3 Sociale en psychologische factoren

- *Houding ondernemer*

Aandacht voor het milieu hoort veel minder vanzelfsprekend tot de bedrijfsdoelen dan rendement en kostenbesparing. Investeringsdoelen die geen/nauwelijks rendement opleveren, is voor een ondernemer iets tegennatuurlijks. Dergelijke investeringen (voor zover niet afgedwongen) gebeuren op ideële gronden (grafische bedrijven: fixeert door het riool spoelen "kan niet meer"). Ook het personeel moet een extra inspanning leveren en daarvoor worden gemotiveerd. Sommige ondernemers in de grafische sector gaan daar op creatieve wijze mee om.

In de landbouw moet de houding van de ondernemer in het algemeen eerder als belemmerend dan neutraal worden aangemerkt (zie tabel 3.2).

Bij een van de grafische bedrijven wordt na een drietal bijeenkomsten over een te starten milieuzorgproject het volgende besloten. De directie en alle personeelsleden ondertekenen een beleidsvereenkomst waarin iedereen zich verantwoordelijk verklaart voor het tot stand brengen en handhaven van een gecertificeerd milieuzorgsysteem. Bij een ander bedrijf zijn vooraf foto's gemaakt van de werkplekken en samengebracht in een "zwartboek". Na behalen van het certificaat zijn weer foto's gemaakt en in een witboek opgenomen. De directeur vindt het belangrijk dat het bedrijf er netjes uitziet als klanten komen.

- *Bedrijfscultuur*

Opvallend in de grafische sector is de manier waarop de milieumaatregelen zichtbaar zijn gemaakt, zowel bedrijfsintern als naar de klanten toe. Men tracht op allerlei manieren te laten zien dat men een milieuvriendelijk bedrijf is. Het heeft vermoedelijk te maken met gerichtheid op reclamedrukwerk en verpakkingsmateriaal en werkt bevorderend op de invoering van milieuzorg (dat ook als een belangrijk probleem wordt opgevat!).

Zichtbaar maken van milieuvriendelijkheid bedrijf:

extern: klanten uitnodigen en andere publiciteit bij gelegenheid van de certificering, klanten wijzen op mogelijkheden van milieuvriendelijk product
intern: kleurrijke werkinstructies op werkplekken, kleuren als aanduiding voor gevaarlijke stoffen, duidelijke labels op bakken voor gescheiden afval

In de loonwerksector en de landbouw wordt milieuvriendelijkheid minder door individuele bedrijven uitgebuit. Dat neemt niet weg dat milieubewustzijn wel leeft in de landbouw. Er is echter veelal sprake van een defensief beleid.

Milieuzorg vereist administratieve werkzaamheden. Zoals eerder opgemerkt, is men in de loonwerksector en landbouw in het algemeen niet administratief ingesteld.

Maar ook in de grafische sector moet, zoals een van de geïnterviewden het formuleerde, in de hoofden van de medewerkers een knop om, om ze zo ver te krijgen dat de noodzakelijke administratie wordt bijgehouden.

3.3.4 Overige factoren

- *Aard van het productieproces*

Er bestaan vanwege de aard van het productieproces verschillen in mogelijkheden tot doeltreffende technische oplossingen voor milieuproblemen. In de grafische sector is een sluitende technische oplossing voor het terugwinnen van zilver uit fixeervoorhanden. Dergelijke voorbeelden zijn ook in de landbouw te geven. Voor een aantal ziekten en plagen zijn echter (nog) geen afdoende oplossingen. Een ander aspect, waar ook bij kwaliteitszorg op werd gewezen, is de beheersbaarheid van biologische processen in de landbouw (weersomstandigheden hebben invloed op de ziektedruk). Verder verschilt de mate waarin de ondernemer bereid is risico's te lopen. Het kan een belangrijke

invloed hebben op het resultaat van een milieuzorgsysteem, zeker wanneer de eis gesteld wordt tot voortdurende vermindering van milieubelasting te komen.

Het risicoaspect speelt niet in de loonwerk- en grafische sector. De aard van het productieproces werkt niet belemmerend op de introductie van milieuzorgsystemen.

- *Beleid van overheden*

Vanuit de grafische sector wordt in de interviews veelvuldig melding gemaakt van strenge controles van de gemeentelijke overheden. Dit is voor de bedrijven een belangrijke stimulans geweest een milieuzorgsysteem op te zetten (zie kader).

Een aantal bedrijven streeft ernaar op de regelgeving te anticiperen, wat de sfeer tussen controlerende en gecontroleerde zeer ten goede komt. In de praktijk blijkt dat een controlerende instantie daar zeer gevoelig voor is. Zo wordt een Hinderwetvergunning en/of een Milieuvergunning bij de aanwezigheid van een milieuzorgsysteem veel sneller afgegeven.

In het algemeen bestaat bij de bedrijven in de grafische sector geen onduidelijkheid met betrekking tot de regels waar men zich aan te houden heeft. Door de stichting SIMZ 1) is een convenant met de overheid gesloten, waarna vervolgens deze stichting een duidelijke vertaling van de afgesproken regels voor de bedrijven gemaakt heeft. De door deze stichting uitgevoerde certificering is gebaseerd op deze regels. De overheid heeft de garantie dat gecertificeerde bedrijven zich aan de regels houden.

In de landbouw bestaan zowel een aantal verplichtingen (bijvoorbeeld regels met betrekking tot injecteren van mest) als regels die in convenanten zijn vastgelegd. Bij de laatste bestaat veel onduidelijkheid over de inhoud en te verwachten regelgeving met het gevolg dat veel geklaagd wordt over een veelheid van wetten en instanties waarmee bedrijven te maken hebben. Illustratief daarvoor is het volgende citaat: "Telers worden knettergek van de wirwar van regels die ook nog eens moeilijk te bekostigen zijn en met elkaar in tegenspraak zijn" (Integrale Milieudoelstelling Vakblad voor de Bloemisterij 46 (1995)).

In hetzelfde artikel worden reeds veranderingen aangekondigd: "Op een rij wordt gezet waar elk bedrijf en de sector zich aan te houden heeft." De regels worden zoveel mogelijk in concrete meetbare doelen vertaald. "Ook het probleem van meerdere loketten wordt aangepakt (regels op het terrein van gemeente en waterschappen). Dat zal gebeuren door middel van een bedrijfsmilieuplan dat via één loket wordt beoordeeld door alle betrokken overheden. Hetzelfde artikel gaat echter verder met: "Nog lang niet staat vast hoe de uit-

1) Stichting Interne Milieuzorg voortgekomen uit de brancheorganisatie in de grafische sector.

voering van het milieubeleid eruit gaat zien. Vast staat wel dat het project streeft naar het bieden van overzicht voor de telers." De factor overheidsbeleid is daarom vooralsnog als neutraal gekenschetst.

Groot probleem is immers dat reductieregels, bijvoorbeeld met betrekking tot bestrijdingsmiddelen, sectoraal geformuleerd zijn. Gezien de zeer grote diversiteit van landbouwbedrijven (gewassen, teeltwijzen, enzovoort) is het zeer gecompliceerd regels voor bedrijven op te stellen.

Een ander probleem is dat er in de land- en tuinbouw weinig stimulansen bestaan om vanuit het bedrijfsleven zelf met oplossingen voor milieuproblemen te komen. Regionale mestplannen komen pas aan de orde nadat de druk van het nationale beleid groot is. Er is sprake van een reactieve in plaats van actieve benadering.

Tabel 3.2 Factoren die bevorderend of belemmerend werken bij invoering van een milieuzorgsysteem voor de grafische sector, loonwerk- en land- en tuinbouwsector

Uitwerking/aard factoren	Bevorderend/belemmerend		
	sector		
	grafische	loonwerk	landbouw *)
Economische factoren			
- bedrijfsgrootte	-	-	-
- rentabiliteit	-	-	-
- hogere prijs	-	-	0
Marktkundige factoren			
- contact afnemers	+	0	++
- concurrentie	++	0	+
- invloed keten	0	0	+
Sociale en psychologische factoren			
- houding ondernemer	+	+	-
- bedrijfscultuur	+	0	0
Overige factoren			
- aard van het productieproces	0	0	-
- overheidsbeleid	+	+	0
- ondersteuning brancheorganisatie	++	+	+

*) Inclusief tuinbouw.

- ++ zeer bevorderend
- + bevorderend
- 0 neutraal/geen mening
- belemmerend
- zeer belemmerend

- *Ondersteuning brancheorganisaties*

Op de geïnterviewde bedrijven in de grafische sector is men unaniem zeer lovend over het milieuhandboek en de hulp/advies van de stichting SIMZ (Stichting Interne Milieu Zorg). Deze stichting is opgericht nadat tussen de brancheorganisatie en de overheid een milieuconvenant was afgesloten. Belangrijke taak van de stichting is ook het geven van cursussen. De stichting wordt financieel ondersteund vanuit de branche.

In de landbouw vindt geen vergelijkbare steun plaats vanuit standsorganisaties. Wel zijn bijvoorbeeld in de landbouw de handboeken Bedrijfsinterne Milieuzorg ontwikkeld (BIM) en zijn in de tuinbouw door veilingen initiatieven ontplooid die geleid hebben tot het Milieuproject Sierteelt (MPS) en Milieubewuste Teelt (voor de inhoud zie hoofdstuk 2). De ondersteuning is hoofdzakelijk van inhoudelijke en administratieve aard. Desalniettemin is de ondersteuning als bevorderend aangemerkt.

3.4 Factoren van invloed op de introductie van Arbo-zorg

3.4.1 Economische factoren

- *Bedrijfsgrootte*

Het zal duidelijk zijn dat er positief verband bestaat tussen het aantal personeelsleden en de wenselijkheid van een Arbo-zorgsysteem. Bij eenmansbedrijven, die in de landbouw vrij veel voorkomen, is er geen wettelijke plicht tot Arbo-zorg. Van de overige bedrijven heeft het merendeel een of twee werknemers.

Omdat in de loonwerk- en grafische sector naar verhouding weinig zéér kleine bedrijven voorkomen, is de bedrijfsgrootte als bevorderend aangemerkt.

De subfactoren

- *Rentabiliteit*

- *Hogere prijs*

zijn niet/of nauwelijks van invloed op het tot stand komen van Arbo-zorgsystemen. De aspecten zijn als neutraal gekarakteriseerd.

3.4.2 Marktkundige factoren

- *Contact met de afnemer*

In de loonwerksector eisen grote opdrachtgevers dat loonwerkers voldoen aan bepaalde veiligheidsnormen (zie kader). Het stimuleert de invoering van Arbo-zorg in de loonwerksector.

In de loonwerksector wordt door grotere opdrachtgevers regelmatig gevraagd naar VCA (Veiligheidschecklist Aannemers). Zo stelt de NS dit binnenkort voor (onder)aannemers als eis.
--

Door grafische bedrijven en in de landbouw wordt geen melding gemaakt van gevallen waarin afnemers vragen naar Arbo-zorg.

- *Concurrentie*

Hieraan is tijdens de interviews geen aandacht besteed. In de literatuur wordt in dit verband een relatie gelegd tussen de aandacht voor arbeidsomstandigheden en de concurrentiepositie van sectoren op de arbeidsmarkt. Een oordeel daarover in de betreffende sectoren valt buiten het bestek van deze studie. Daarom is deze factor voor alle sectoren als neutraal aangemerkt.

- *Invloed van de keten*

(zie contact met afnemers) Vanuit verderaf gelegen schakels in de keten bestaat geen aandrang tot Arbo-zorg.

3.4.3 Sociale en psychologische factoren

- *Houding ondernemer*

Uit de gesprekken is gebleken dat met name in de loonwerksector de houding van de geïnterviewde ondernemers positief is ten opzichte van Arbo-zorg. Dit is vermoedelijk mede een gevolg van het feit dat het veiligheidsaspect een belangrijke rol speelt. De indruk is dat de houding van de ondernemer in de landbouw eerder negatief dan neutraal is.

- *Bedrijfscultuur*

De landbouw kent relatief eenvoudige gezagsstructuren en directe contacten tussen leiding en werknemer. Gebleken is dat in de loonwerksector ook het geval is. Volgens deskundigen ontwikkelt zich in de landbouw (met name in de tuinbouw) een toenemende belangstelling voor arbeidsomstandigheden en personeelsbeheer. Doel is de dikwijls nogal lage arbeidsmotivatie te verbeteren. Er worden momenteel door de ondernemers zelf problemen geconstateerd, ook op het terrein van de onderlinge communicatie. Het betreft voorlopers. Zowel in de landbouw als de agrarische sector heerst op het merendeel van de bedrijven vooral een "handen uit de mouwen"-mentaliteit. Daarom is de bedrijfscultuur als belemmerend opgenomen (zie tabel 3.3).

Uit de gesprekken is gebleken dat in de grafische sector de verbetering van de werkomstandigheden en personeelsbeleid wat meer gemeengoed is. Er is meer aandacht voor het belang van delegatie van taken en verantwoordelijkheden en communicatie tussen leiding en personeel dan in de landbouw.

3.4.4 Overige factoren

- *Aard van het productieproces*

In alle drie sectoren is naar verhouding een groot veiligheidsrisico aanwezig door omgang met gevaarlijke stoffen (landbouw en grafische bedrijven) of het gebruik van machines.

Met name in de landbouw bestaat relatief veel routinematig en "vuil" werk. Werken in de landbouw heeft een slecht imago. Het trekt daardoor rela-

tief veel ongeschoolde krachten aan. Mede daarom is deze factor voor de landbouw als belemmerend aangemerkt.

- *Overheidsbeleid*

Met betrekking tot Arbo-zorgsystemen hebben overheidsbepalingen in de grafische sector en in de loonwerksector in belangrijke mate bijgedragen aan de invoering van Arbo-zorgsystemen. Op de bedrijven is in het algemeen een risico-inventarisatie gehouden. Mede doordat er standaardregels bestaan voor de drukkerij wordt deze als betrekkelijk eenvoudig ervaren. Het STIGAS voert ook controles uit. Als reactie daarop zijn op de bedrijven de noodzakelijke aanpassingen gedaan. Een aantal regels wordt door het personeel als betuttelend ervaren en in de praktijk ook slecht uitgevoerd.

Veranderingen in de ziektewet worden niet als hoofdreden opgegeven om een Arbo-zorgsysteem in te voeren.

In de landbouw is de verplichte risico-inventarisatie uitgesteld. De factor overheidsbeleid is als neutraal aangemerkt.

- *Ondersteuning brancheorganisaties*

In de loonwerksector is door de BOVAL bij milieuzorg VGM-norm als uitgangspunt genomen (Veiligheid, Gezondheid, Milieu). Binnen deze VGM is een aantal paragrafen VCA aanwezig (Veiligheidschecklist Aannemers).

Deze VCA is afkomstig uit de petrochemische industrie, waar het verplicht is dat aannemers die werkzaamheden uitvoeren, voldoen aan de VCA-norm. Er wordt door grote afnemers naar het certificaat gevraagd.

Tabel 3.3 Factoren die bevorderend of belemmerend werken bij invoering van een Arbo-zorgsysteem voor de grafische sector, loonwerk- en land- en tuinbouwsector

Uitwerking/aard factoren	Bevorderend/belemmerend		
	sector		
	grafische	loonwerk	landbouw *)
Economische factoren			
- bedrijfsgrootte	+	+	-
- rentabiliteit	0	0	0
- hogere prijs	0	0	0
Marktkundige factoren			
- contact afnemers	0	+	0
- concurrentie	0	0	0
- invloed keten	0	0	0
Sociale en psychologische factoren			
- houding ondernemer	0	+	-
- bedrijfscultuur	+	0	-
Overige factoren			
- aard van het productieproces	0	0	-
- overheidsbeleid	+	+	0
- ondersteuning brancheorganisatie	0	+	0

*) Inclusief.

- ++ zeer bevorderend
- + bevorderend
- 0 neutraal/geen mening
- belemmerend
- zeer belemmerend

tief veel ongeschoolde krachten aan. Mede daarom is deze factor voor de landbouw als belemmerend aangemerkt.

- *Overheidsbeleid*

Met betrekking tot Arbo-zorgsystemen hebben overheidsbepalingen in de grafische sector en in de loonwerksector in belangrijke mate bijgedragen aan de invoering van Arbo-zorgsystemen. Op de bedrijven is in het algemeen een risico-inventarisatie gehouden. Mede doordat er standaardregels bestaan voor de drukkerij wordt deze als betrekkelijk eenvoudig ervaren. Het STIGAS voert ook controles uit. Als reactie daarop zijn op de bedrijven de noodzakelijke aanpassingen gedaan. Een aantal regels wordt door het personeel als betuttelend ervaren en in de praktijk ook slecht uitgevoerd.

Veranderingen in de ziektewet worden niet als hoofdreden opgegeven om een Arbo-zorgsysteem in te voeren.

In de landbouw is de verplichte risico-inventarisatie uitgesteld. De factor overheidsbeleid is als neutraal aangemerkt.

- *Ondersteuning brancheorganisaties*

In de loonwerksector is door de BOVAL bij milieuzorg VGM-norm als uitgangspunt genomen (Veiligheid, Gezondheid, Milieu). Binnen deze VGM is een aantal paragrafen VCA aanwezig (Veiligheidschecklist Aannemers).

Deze VCA is afkomstig uit de petrochemische industrie, waar het verplicht is dat aannemers die werkzaamheden uitvoeren, voldoen aan de VCA-norm. Er wordt door grote afnemers naar het certificaat gevraagd.

Tabel 3.3 Factoren die bevorderend of belemmerend werken bij invoering van een Arbo-zorgsysteem voor de grafische sector, loonwerk- en land- en tuinbouwsector

Uitwerking/aard factoren	Bevorderend/belemmerend		
	sector		
	grafische	loonwerk	landbouw *)
Economische factoren			
- bedrijfsgrootte	+	+	-
- rentabiliteit	0	0	0
- hogere prijs	0	0	0
Marktkundige factoren			
- contact afnemers	0	+	0
- concurrentie	0	0	0
- invloed keten	0	0	0
Sociale en psychologische factoren			
- houding ondernemer	0	+	-
- bedrijfscultuur	+	0	-
Overige factoren			
- aard van het productieproces	0	0	-
- overheidsbeleid	+	+	0
- ondersteuning brancheorganisatie	0	+	0

*) Inclusief.

- ++ zeer bevorderend
- + bevorderend
- 0 neutraal/geen mening
- belemmerend
- zeer belemmerend

4. INTEGRATIE VAN ZORGSYSTEMEN

4.1 Inleiding

In paragraaf 2.5 komt naar voren dat op basis van onderzoek verschillend wordt gedacht over de vraag of voor kleine bedrijven de voordelen van integratie worden overtroffen door de nadelen. In de interviews met bedrijven in de loonwerk- en grafische sector is ook aandacht besteed aan integratie. In tegenstelling tot wat aanvankelijk was verondersteld, bleken niet alle bezochte bedrijven over een (volledig) geïntegreerd zorgsysteem te beschikken. Men gaf aan er nog mee bezig te zijn. Omdat bij de interviews niet in alle gevallen een beeld gevormd kon worden hoe ver de integratie was, zijn nog twee deskundigen geraadpleegd die nauw betrokken zijn bij de pilotprojecten in de loonwerk- en grafische sector.

4.2 Integratie van zorgsystemen op de bedrijven in de loonwerk- en grafische sector

In de loonwerksector is de integratie het verst voortgeschreden. Daar zijn in kwaliteitszorg milieu- en Arbo(veiligheids)aspecten ingebracht. De VGM-norm (Veiligheid, Gezondheid, Milieu) is als uitgangspunt voor milieuzorg genomen. Binnen deze VGM is een aantal paragrafen VCA (Veiligheidschecklist Aannemers) aanwezig. Daarin is een aantal vragen opgenomen dat hoofdzakelijk betrekking heeft op veiligheid en gezondheid van werknemers. Milieuzorg is slechts op een beperkt aantal aspecten meegenomen. De indruk is ook dat milieuzorg minder zwaar weegt dan kwaliteits- en Arbo-zorg.

Op de bezochte bedrijven is de integratie tussen alle drie zorggebieden op het niveau van werkinstructie veelal gerealiseerd maar slechts voor een beperkt aantal aspecten.

Volgens de begeleider van het pilotproject in de loonwerksector is het goed mogelijk drie zorgsystemen volledig te integreren maar dat komt in de praktijk bij deze sector niet voor. Er is ook geen certificaat voor een dergelijk volledig systeem.

De geïnterviewde bedrijven in de grafische industrie kiezen in het algemeen voor integrale aanpak van milieu- en Arbo-zorg. Buiten het risico te veel hooi op de vork te nemen, levert integratie geen problemen op. Vrijwel alle bedrijven geven aan dat de invoering van Arbo-zorg gemakkelijker verloopt als er al een milieuzorgsysteem is. Het organisatorische stramien is hetzelfde waardoor medewerkers gewend zijn volgens dit patroon te denken en te werk te gaan. Op de werkvloer worden milieu- en Arbo-zorg echter niet altijd geïntegreerd. Het argument is dat de instructie dan te uitgebreid en te onduidelijk

wordt. De verantwoordelijkheid voor milieu- en Arbo-zorg is ook niet altijd in één hand, wat een te grote "aanslag" op de tijdsbesteding van de betreffende medewerker tot gevolg heeft. De ervaring in de grafische sector is dat de aandacht voor kwaliteitszorg verslapt bij invoering van milieuzorg. Kwaliteitszorg wordt in de grafische sector, voorzover aanwezig, dikwijls als een apart systeem beschouwd.

Duidelijkheid voor de medewerker en beperking/vereenvoudiging van de administratie zijn in het algemeen de belangrijkste bedrijfsinterne motieven om tot integratie over te gaan. Belangrijkste beïnvloedende factor van buiten het bedrijf: tegemoetkomen aan wettelijke verplichtingen (vergunningverlening). De invulling van combizorg blijkt van bedrijf tot bedrijf te verschillen.

In de literatuur wordt geen melding gemaakt van van invloed van opvolgende of voorafgaande schakels in de keten op het proces van integratie. Het is een keuze van het bedrijf hoe hiermee om te gaan. Het resultaat van zorgsystemen telt, niet de wijze waarop het tot stand is gebracht.

De algemene indruk van deskundigen is dat veel bedrijven ervoor kiezen één van de zorggebieden volledig uit te werken en daaraan (ad hoc) een aantal aspecten van andere terreinen van zorg toe te voegen. De eerste stap van de bij de pilotprojecten betrokken bedrijven is een volledige beschrijving in procedures van hetgeen er op de bedrijven plaatsvindt.

Op die manier zijn in de loonwerksector kwaliteitszorg en in de grafische sector milieuzorgsystemen ontstaan. De ondernemer ervaart een aantal voordelen zoals minder problemen met vergunningen van overheden en is enthousiast. Als men op andere terreinen van zorg eveneens voordelen ziet, vlecht men daarvan bepaalde regels in het bestaande systeem in. Dat gebeurt volgens hetzelfde stramien en is daardoor relatief eenvoudig.

Een belangrijk aspect is ook dat door het NEHEM uitgevoerd onderzoek heeft aangetoond dat door integratie tot 50% van de "papierwinkel" kan worden bespaard (Van Pelt, 1994).

Een volgtijdelijke en gescheiden aanpak komt ook voor. Factoren die deze aanpak bevorderen, zijn:

- concurrentie om middelen, tijd en aandacht
Daarover kan voor de landbouw worden gezegd dat het, gezien het aantal werknemers op de bedrijven in het algemeen, moeilijk is tijd vrij te maken voor het opzetten en onderhouden van zorgsystemen. De seizoenmatige aard van werkzaamheden speelt daarin ook een rol.
- achterstandsituatie van een van de zorgsystemen;
- de noodzaak een achterstandsituatie in te lopen;
- hoge complexiteit: alle drie de terreinen zijn voor specialisten al moeilijk te overzien. Een gescheiden aanpak is minder complex. Daardoor kunnen sneller besluiten worden genomen en veranderingen worden doorgevoerd.

De glastuinbouw kan als voorbeeld voor een gescheiden aanpak worden genomen. Daar is de zorg voor het milieu door maatschappelijke en wettelijke druk maar ook uit concurrentieoverwegingen in het recente verleden hoog op de agenda komen staan. Daarop zijn registratiesystemen ontwikkeld en vanuit

de veilingen projecten gestart met het doel het imago te verbeteren en tot een reductie van het gebruik van bestrijdingsmiddelen en mineralen te komen. Momenteel ziet een aantal koploperbedrijven vanwege toegenomen concurrentie de noodzaak door kwaliteitszorg verbetering aan te brengen in de bedrijfsvoering.

4.3 Integratie in de landbouw

In de landbouw kan niet worden uitgegaan van een blanco situatie bij kwaliteits- en milieuzorg. In de belevingswereld van de doorsnee ondernemer en ook de aanverwante organisaties wordt al veel aandacht besteed aan kwaliteits- en milieuzorg. Alleen Arbo-zorg is nog een vrijwel onbekend terrein. Nog te weinig bekend is dat kwaliteitszorg betrekking heeft op de totale bedrijfsvoering en het de bedoeling is systematisch tot blijvende verbeteringen te komen. Dat principe geldt ook voor milieuzorg. Het element van interne en externe controle en certificering door een onafhankelijke instantie is ook nieuw voor de landbouw.

Alvorens tot (het stimuleren van) integratie van systemen over te gaan, lijkt het gezien de situatie in de landbouw en ervaringen daarbuiten noodzakelijk aan de volgende voorwaarden te voldoen:

1. bredere verspreiding van kennis en informatie over een systematische aanpak van kwaliteits- en milieuzorg (wat is er nieuw ten opzichte van de huidige situatie?);
2. omvormen van bestaande (milieu)zorgsystemen naar de aanpak die voldoet aan eenzelfde systematiek, bij voorkeur die van ISO-9000. Voor koploperbedrijven is dat niet zo'n probleem omdat de huidige organisatorische en administratieve werkwijze dikwijls al dicht in de buurt van de ISO-norm komt;
3. kiezen van een van de zorggebieden en dat volledig uitwerken.

Als aan deze voorwaarden is voldaan, is er geen reden om aan te nemen dat het integreren van zorgsystemen in de landbouw wezenlijk anders zal verlopen dan bij loonwerk- en grafische bedrijven. De meest gevolgde weg is het "invlechten" van regels van een volgend terrein van zorg in een bestaand systeem. Vanwege de ingewikkeldheid van het productieproces in de landbouw enerzijds en het ontbreken van specialisten voor de verschillende terreinen bestaat wel het gevaar dat het totale systeem al snel (te) complex bevonden wordt. Als die situatie dreigt, heeft een gescheiden maar vergelijkbare aanpak van zorggebieden de voorkeur.

Ook voor de landbouw geldt dat de invulling van integratie van bedrijf tot bedrijf zal verschillen. Er zijn wel aanbevelingen per sector mogelijk, bijvoorbeeld bij de keuze welk zorggebied prioriteit heeft en welke thema's er van overige zorg aan de orde moeten komen. In het algemeen zal worden aangesloten op bestaande initiatieven.

De opvatting van een deskundige van het Produktschap voor Vee en Vlees is dat er bij invoering van alle aspecten van ISO-9000 sprake zou zijn van "overkill" op primaire productiebedrijven. Hij verwacht dat er op den duur aan de IKB-regels aspecten die betrekking hebben op milieu en Arbo zullen worden toegevoegd.

In de melkveehouderijsector wordt momenteel in het kader van het project "Kwaliteitsborging" een zorgsysteem op praktijkbedrijven uitgetest waarin ook een onderdeel afvalstoffen en milieu is opgenomen. Het totale systeem heeft een met ISO-vergelijkbare structuur. Arbozorg ontbreekt.

Zoals reeds eerder aangegeven, zijn in (vrijwel) alle sectoren van landbouw vormen van zorg tot ontwikkeling gekomen. De integratie is nog nauwelijks van de grond gekomen. In de glastuinbouw is bij kwaliteitszorg de ISO-systematiek als uitgangspunt genomen en wordt gestreefd naar integratie met milieuzorg. Gestructureerde kwaliteitszorg sluit goed aan bij "individuele" vormen van afzet en toenemende aandacht voor verbetering van het "werkneemersklimaat". In de veehouderijsector staat kwaliteitszorg eveneens centraal en is door de melkveehouderij wat betreft de systematiek heel recent met een proefproject dezelfde weg ingeslagen als de tuinbouw. Er is daarbij gekozen voor een systeem van erkenningen. Nog niet bekend is of integratie met milieuzorg plaats zal vinden. Als dat het geval is, zal het deelaspecten omvatten.

Gezien deze ontwikkelingen wordt aanbevolen bij verdere uitbouw en integratie toe te werken naar de ISO-systematiek en daarbij inhoudelijk aan te sluiten bij bestaande systemen (qua behoeften). Bij milieu- en Arbozorg zal men zich richten naar wettelijke regels terwijl de overheid moet toezien dat hierin voor de bedrijven geen tegenstrijdigheden voorkomen.

De kalfsvleessector moet worden opgevat als een speciaal geval. Deze sector wordt beheerst door drie marktpartijen die elk zowel productie en toelevering van voer, de mesterijen (loonmestcontracten met boeren), de veehandel en slachterijen in één conglomeraat van bedrijven (met centrale directie) hebben ondergebracht. Er kunnen in zo'n geval op relatief eenvoudige wijze centrale regels worden opgesteld en doorgevoerd. Een van deze bedrijven is onlangs gecertificeerd volgens ISO-9000. Behalve de tot dit conglomeraat behorende slachterij (ESA) zijn er in de vleessector vrij veel slachterijen met ISO-certificaat. Er is bij deze bedrijven ook belangstelling voor arbo- en milieuzorg.

Het spreekt vanzelf dat brancheorganisaties en overkoepelende ketenorganisaties een stimulerende rol kunnen spelen bij het tot stand komen van integratie van zorgsystemen. De wijze waarop dat kan gebeuren, wijkt niet wezenlijk af van wat beschreven is bij het tot stand komen van de afzonderlijke systemen zoals beschreven in hoofdstuk 3. Daarbij is het van belang onderscheid te maken tussen in principe voor alle bedrijven op termijn verplichte systemen, te weten milieu- en Arbozorg, en kwaliteitszorg waarbij geen wettelijke verplichting geldt 1). Gebleken is dat er met name bij milieuzorg een

1) Voor kwaliteitszorg wordt op vrijwillige basis gekozen en het effect ervan ligt meer in het verlengde van de bedrijfsdoelen van de ondernemer dan verplichte zorgsystemen.

voldoende groot draagvlak nodig is om wettelijke regels ingang te doen vinden. En omdat, zoals hierboven opgemerkt, de complexiteit bij integratie toeneemt, geldt in dat geval in versterkte mate de noodzaak tot een simpele vertaling van regels van overheden naar systemen waar bedrijven mee kunnen werken en resultaten meekunnen behalen. De daarvoor benodigde praktijkkennis is bij brancheorganisaties aanwezig. Zij zijn er bij uitstek toe aangewezen die vertaalslag naar de bedrijven uit te voeren. De uitdaging voor deze organisaties is met een instrument te komen dat dicht bij de werkelijkheid van de bedrijven is ontwikkeld, de druk van overheden wegneemt, en waarvan vanwege zichtbare vooruitgang tevens een zuigende werking op de bedrijven uitgaat.

5. CONCLUSIES

Integratie van zorggebieden

1. Uit divers onderzoek in sectoren buiten de landbouw is gebleken dat de voordelen van integratie van zorgsystemen voor grote en middelgrote bedrijven de nadelen overtreffen. Voor (zeer) kleine bedrijven geldt in veel gevallen de omgekeerde situatie. Deelsystemen hebben voor deze bedrijven de voorkeur boven het opzetten van een geïntegreerd totaalstelsel.
2. Zowel in de loonwerk- als de grafische sector zijn door, aan de brancheorganisaties gelieerde en gespecialiseerde, adviesbureaus geïntegreerde zorgsystemen (combizorg) ontwikkeld en met succes geïntroduceerd op een groep bedrijven. Kwaliteitszorg is meestal de eerste stap omdat daarvoor met name in de loonwerksector voor de bedrijven duidelijk een aantal stimulerende factoren is aan te wijzen. De volgende stap is de "vertaling" van de regelgeving van overheden die betrekking heeft op arbo- en milieuzorg en deze inweven in het kwaliteitszorgstelsel. Belangrijkste motieven van bedrijven om tot integratie over te gaan, zijn duidelijkheid op de werkvloer en beperking/vereenvoudiging van de administratie.
3. In de grafische sector geven bedrijven aan dat de invoering van Arbozorg gemakkelijker verloopt als er een volledig uitgewerkt stelsel van milieuzorg aanwezig is. Deze ervaring spoort volledig met die van deskundigen en begeleiders van pilotprojecten in andere sectoren. Voorwaarde voor een soepele integratie van zorgsystemen is daarom een gelijke organisatorische en administratieve systematiek. In de landbouw is dat bij de huidige zorgsystemen niet het geval. In de glastuinbouw worden momenteel initiatieven genomen tot integratie van zorg.
4. De landbouw heeft vergeleken met de loonwerk- en grafische sector een onmiskenbare achterstand bij de introductie en integratie van systematische zorg volgens de ISO-9000-normering. Vanwege bedrijfsgrootte en marktverhoudingen liggen op glastuinbouwbedrijven de beste kansen deze achterstand in te lopen. In andere sectoren van de landbouw (veehouderij, akkerbouw) zijn deze stimulansen in mindere mate aanwezig en zijn deelsystemen om aan specifieke eisen van opvolgende schakels te voldoen in ontwikkeling of tot ontwikkeling gekomen.

Afzonderlijke zorgsystemen

5. In de loonwerk- en grafische sector hebben marktkundige factoren bevorderend gewerkt op de introductie van systematische kwaliteitszorg volgens het ISO-9000-principe. In de landbouw ontbreken deze en andere factoren op dit moment voor een belangrijk deel. Er zijn duidelijke aan-

wijzingen dat daarin in de toekomst, mede door invloeden vanuit de keten, verandering op zal treden. Met name in de glastuinbouw maar ook in de melkveehouderij zijn systemen in de richting van ISO-9000 in ontwikkeling. In de vleeskalverensector is die ontwikkeling al voltooid maar deze sector is een bijzonder geval.

6. In de landbouw werken marktkundige factoren bevorderend voor de ontwikkeling van milieuzorg. Een daaronder te scharen factor, namelijk de uitstraling van het bedrijf, heeft in de grafische sector erg bevorderend gewerkt. Vergeleken met deze sector is in de landbouw de milieuzorg minder aantoonbaar gemaakt. Een ander verschilpunt is de zeer intensieve ondersteuning van bedrijven door brancheorganisaties in de grafische sector.
7. Er zijn in de landbouw over de gehele linie weinig stimulansen voor bedrijven om tot Arbo-zorg over te gaan. In de loonwerksector zijn bedrijfs-grootte en houding van de ondernemer bevorderende factoren. De regels zijn geïntegreerd in kwaliteits- of milieuzorg (grafische sector)

Leerpunten uit andere sectoren

- Opvallend verschil tussen de onderzochte sectoren en de landbouw is de afwezigheid van *certificatie* van zorgsystemen in de laatste sector. De toegankelijkheid wordt door die afwezigheid bevorderd maar bedrijven onderscheiden zich bij deelname te weinig van niet-deelnemers. En als bedrijven zich willen onderscheiden is dat niet universeel aantoonbaar te maken door een certificaat van een onafhankelijk controlerende instelling.
- Bij de introductie van zorgsystemen is een belangrijke stimulans uitgegaan van aan de brancheorganisaties gelieerde "adviesbureaus" die zich uitsluitend daarop richten. Hun activiteiten bestaan onder meer uit:
 - vertaling van wettelijke eisen (voor vergunningverlening) naar uitvoerbare regels voor de bedrijven;
 - ontwikkelen van handboeken en propagandamateriaal;
 - scholing van belangstellenden;
 - organisatie pilotprojecten en hulp en advies bij de invoering van zorgsystemen op de bedrijven.
- In de loonwerksector voorziet een gerenommeerd bureau van buiten de sector in scholing en systeeminhoudelijke inbreng. Een pilotproject ter introductie van zorgsystemen kan maar één keer goed starten.
- In de grafische sector hebben technologische oplossingen voor "milieuwinst" gezorgd. De indruk is dat technologische vernieuwing een belangrijke drijvende kracht is voor het tot ontwikkeling brengen van milieuzorg.
- Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten erg trots zijn op een door een onafhankelijke organisatie toegekend certificaat waarmee men zich *aantoonbaar* onderscheidt van andere bedrijven. De waarde van een dergelijke erkenning, van een geleverde prestatie en de impliciete garantie dat er op het betreffende terrein van zorg vooruitgang wordt geboekt is groot.

Ervaringen met geïntegreerde zorg in andere bedrijfstakken zijn:

- het bedrijf bepaalt zelf wat wordt geïntegreerd en hoe, voorschrijven door de overheid is niet gewenst;
- integreren van zorg levert winst op in efficiency en effectiviteit;
- het bewerkstelligt ook grotere betrokkenheid bij de totale bedrijfsvoering en daardoor minder klachten, ziekteverzuim, afkeur, ongevallen en incidenten;
- het is wenselijk dat de afzonderlijke normen op het gebied van kwaliteit, milieu en arbeid op elkaar afgestemd en verenigbaar zijn;
- voorzover de overheid eisen formuleert, mogen deze niet belemmerend werken op integratie van zorgsystemen;
- doelen van de verschillende systemen worden afzonderlijk vastgelegd en certificaten moeten apart herkenbaar blijven;
- doelen/voorschriften zijn vastgelegd in één werkinstructie;
- dikwijls wordt een van de zorgsystemen eerst volledig uitgewerkt waarna er delen van andere zorggebieden worden ingevlochten;
- voor kleine bedrijven worden bij integratie concessies gedaan aan volledigheid;
- brancheorganisaties spelen een belangrijke rol bij integratie.

Aanbevelingen

Voor de ontwikkeling van systematische zorg op primaire land- en tuinbouwbedrijven is druk van buiten en met name van de afnemer een doorslaggevende factor. De druk zal toenemen als de direct op de primaire productie volgende schakel(s) zich (meer) wil(len) onderscheiden van hún (háár) concurrenten. Het starten van pilotprojecten voor kwaliteitszorg in deze schakel(s) van de keten werkt in feite tweezijdig en verbetert de concurrentiepositie van de gehele bedrijfstak. Stimulerend beleid moet zich ook op de schakels volgend op de primaire bedrijven richten.

Omdat de markt voor milieuvriendelijke producten (nog) klein is en consumenten dikwijls geen meerprijs betalen, moet de motivatie tot milieuzorg uit imagoverbetering als gevolg van geboekte resultaten komen.

Aanbevolen wordt zich te concentreren op die items waar resultaten geboekt kunnen worden. Belangrijk is ook die resultaten te communiceren naar de buitenwereld.

Aan een zorgsysteem zit een inhoudelijk/organisatorisch aspect (de theorie) en een sectorspecifiek aspect. Het inhoudelijk/organisatorisch aspect is in belangrijke mate universeel. Hiermee is buiten de landbouw het meeste ervaring opgedaan en van daaruit moet de kennis en wellicht ook de leiding bij pilotprojecten worden betrokken. Sectorspecifieke kennis over productieprocessen en de arbeidsorganisatie is er binnen de landbouw bij brancheorganisaties en dergelijke in voldoende mate aanwezig.

In (vrijwel) alle sectoren van landbouw zijn vormen van zorg tot ontwikkeling gekomen. In de glastuinbouw is bij kwaliteitszorg de ISO-systematiek als uitgangspunt genomen en wordt gestreefd naar integratie met milieuzorg. In de melkveehouderijsector staat kwaliteitszorg eveneens centraal en is heel

recent met een proefproject dezelfde weg ingeslagen. Er is daarbij gekozen voor een systeem van erkenningen. Nog niet bekend is of integratie met milieuzorg plaats zal vinden. Gezien deze ontwikkelingen wordt aanbevolen bij verdere uitbouw en integratie toe te werken naar de ISO-systematiek en daarbij inhoudelijk (qua behoeften) aan te sluiten bij bestaande systemen. Bij milieu- en Arbo-zorg zal men zich richten naar wettelijke regels. De overheid moet hierbij toezien dat hierin voor de bedrijven geen tegenstrijdigheden voorkomen.

Om in de landbouw te komen tot een succesvolle integratie van zorgsystemen verdient het aanbeveling bestaande zorgsystemen (zo nodig) om te vormen naar een aanpak die voldoet aan eenzelfde systematiek, bij voorkeur die van ISO-9000. Daarna zal, afhankelijk van de belangstelling binnen een sector, één van de zorgsystemen (kwaliteit, milieu of Arbo) volledig worden uitgewerkt. Vervolgens komt integratie tot stand door regels van overige zorggebieden in het uitgewerkt systeem in te vlechten.

Voorzover er bij het invullen sprake is van wettelijke regels moet de overheid erop toezien dat daarin voor de bedrijven geen tegenstrijdigheden voorkomen.

LITERATUUR

- Van Asselt, H.Th. en J.F. Struijf (1994)
Koppeling tussen milieuzorg en kwaliteitszorg; In: Schone kansen; Denkbeelden over ondernemerschap en milieumanagement; E. van Engelen en J. van Goor, Stichting Toekomstbeeld en techniek; Den Haag
- Horlings, I. (1996)
Duurzaam boeren met beleid; Innovatiegroepen in de Nederlandse landbouw; Circle for Rural European Studies no.20; Wageningen
- I mai Masaaki (1993)
Kaizen, de sleutel van Japans succesvolle concurrentie; Kluwer
- Kaltenbrunner, H.F. , A.H.J. van der Ven, A. Van der Lee en E. Van der Louw (1994)
Milka-handleiding: een instrument voor integratie van zorgsystemen voor kwaliteit en arbeidsomstandigheden; Samson; Alphen aan de Rijn
- Van der Maas, A.A., M.S.Y. van der Houwen en R.L.M. van Uffelen (1995)
Geïntegreerde kwaliteitszorg in de Glastuinbouw; Proefstation voor de Bloemisterij en Glasgroente; Naaldwijk, december, Rapport 23
- Pelt, E. van (1994)
Integratie van zorgsystemen, besparing of belasting; NEHEM Consulting Groep, Erasmusuniversiteit; Den Bosch/Rotterdam
- Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (1992)
Ondernemers en hun personeel; Advies over personeelsmanagement in het midden- en kleinbedrijf; Den Haag
- Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (1995)
Systematische zorg of zorgsystemen; Advies naar aanleiding van de overheidsnota Combizorg; Den Haag, RMK-publikatie 1995-2
- Silvis H.J. en C. Van Bruchem (red.) (1996)
Landbouw-Economisch Bericht 1996; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), PR 1-96
- Vendrig, J.P., Versveld R.A. (1996)
Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu in de bedrijfsvoering; Economisch Instituut van het Midden- en Kleinbedrijf; Zoetermeer, maart

Prof.dr.ir. W. de Wit (1992)

Dansen op eieren...; Integrale kwaliteitszorg in de pluimveesector; Inaugurale rede uitgesproken op 17 september

Zwetsloot G.I.M, en P.P.M. Sprengers (19..)

Op zoek naar synergie; Het combineren van Arbo-, milieu- en kwaliteitszorg door koploperbedrijven; Onderzoek verricht in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; Het onderzoek is uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA); Amsterdam