

Certificaten alleen zijn volgens Campina niet voldoende. De standaard die aanvankelijk werd ontwikkeld, als meetlat voor de productielocaties, is inmiddels één van de vier pijlers van het Campina corporate Q<sup>2</sup> kwaliteitssysteem. Inzet is om de faalkosten te reduceren en de kwaliteit op een (nog) hoger plan te brengen.



Foto's: Dijk Kreijkamp

Met eigen kwaliteitsstandaard accenten leggen en kennis uitwisselen

# Campina's Q<sup>2</sup> scoort

Campina werd aan het begin van deze eeuw geconfronteerd met diverse (kleinere) incidenten, intern (bijvoorbeeld met spoelwater en penicilline verontreinigde consumptiemelk) en extern (onder andere dioxine en BSE via veevoer). En dat terwijl vrijwel alle Campina-bedrijven gecertificeerd waren voor ISO 9001 (managementsysteem) en HACCP (bedrijfsprocessen). Daarnaast wilde de directie een meer uniforme manier van werken over alle vestigingen heen, zowel wat betreft de productie als benaderingswijze van kwaliteit en voedselveiligheid. Het zuivelconcern besloot daarop sprongsgewijs meer aandacht te besteden aan kwaliteit en de borging daarvan. Alle productielocaties moesten kwaliteitsbewuste operators hebben met een systematische werkwijze en aandacht voor preventie en continue verbetering.

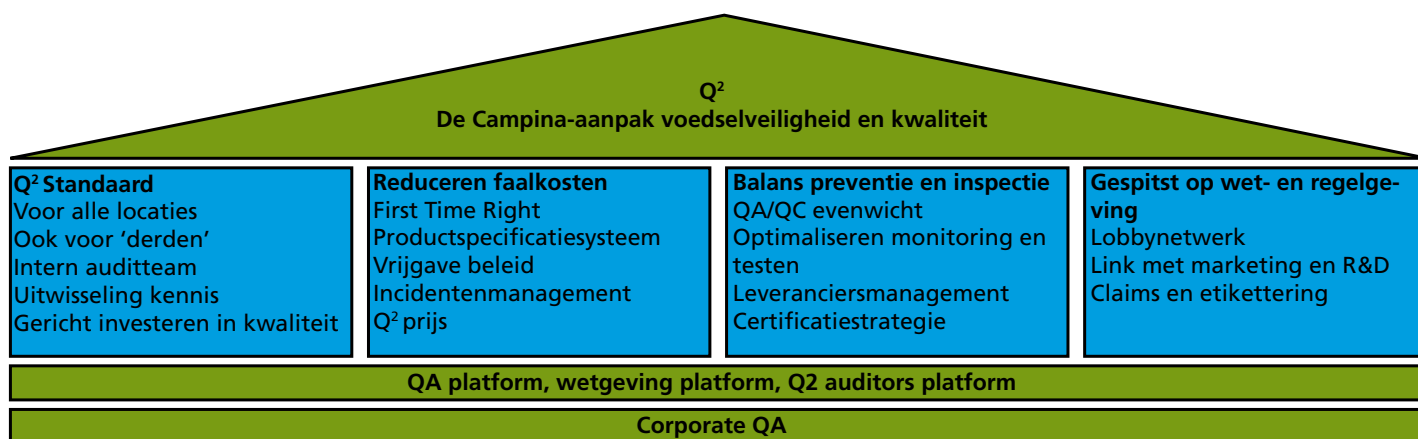
In 2003 werd daarvoor een bedrijfsstandaard opgesteld: Q<sup>2</sup> (spreek uit 'kuu kwadraat'). "De basis daarvan is ruwweg een combinatie van ISO 9001, Dutch, externe (klant)eisen en wettelijke normen", vertelt Suzan Horst, corporate QA-manager op het hoofdkantoor in Zaltbommel. "De nadruk

ligt op voedselveiligheid, HACCP en continu verbeteren, de Deming-cirkel: plan - do - check - act. Het gaat ons niet alleen om het hebben van de juiste systemen, maar ook – of eigenlijk nog meer – hoe mensen daarmee omgaan", verklaart Horst de keuze voor een bedrijfseigen standaard.

## Organisatie Q<sup>2</sup>

Hoogste orgaan van Q<sup>2</sup> is de stuurgroep. Deze wordt voorgezeten door Toon van Hooijdonk, de directeur R&D, waaraan Horst rechtstreeks rapporteert. Zij coördineert diverse platforms die tezamen vormgeven aan de inhoud en implementatie van het Q<sup>2</sup> programma. Zo is er het QA-platform, het FR-platform (wetgeving), en het Q<sup>2</sup> audit team. Horst: "Wij geloven sterk in platforms om best practices, kennis, ideeën en ervaringen uit te wisselen."

Het QA-platform wordt gevormd door QA-managers van de drie productgroepen Consumentenproducten, Kaas & boter en Industriële producten (met name DMV). Gezamenlijk (circa tien personen, inclusief Horst) geven zij vorm aan het gehele Q<sup>2</sup>



Schematische opbouw van het Q<sup>2</sup> kwaliteitsprogramma van Campina.

programma, waaronder de standaard. Belangrijkste taak van het FR-platform is steeds goed op de hoogte te zijn van huidige en komende wetgeving, zodat daar tijdig op kan worden ingespeeld. Developmenttrajecten kunnen daardoor tijdig in gang worden gezet, maar ook bijgestuurd dan wel gestopt (preventie). Het afgelopen jaar is er veel aandacht besteed aan de nieuwe claims- en labellingswetgeving.

Het Q<sup>2</sup> audit team bestaat uit zes lead auditors en veertien co-auditors. Zij auditten de productielocaties tegen de eigen Q<sup>2</sup> standaard. In totaal werken omgerekend 47 medewerkers fulltime aan het Q<sup>2</sup> programma, die overigens vrijwel allemaal dichtbij 'de business' zitten.

#### Standaard

De Q<sup>2</sup> standaard heeft negen hoofdstukken, zeg maar hoofdaandachtsgebieden, zoals company policy, HACCP en Hygiëne & kwaliteitsbewustzijn. "Andere standaarden kennen die ook. Belangrijk is dat alle kwaliteitsaspecten overzichtelijk bij elkaar zijn gezet. Dat geeft veel houvast, duidelijkheid en transparantie", aldus Horst.

De verdere uitwerking lijkt op die van ISO-22000, maar dan met het accent op motivatie voor kwaliteit en continue verbetering. "Telkens moet je nagaan hoe verantwoordelijkheden in elkaar zitten, of de risicoanalyse goed is uitgevoerd, of de risico's zijn geborgd, worden die gecheckt en wat wordt er gedaan met de uitkomsten."

Op de vraag hoe Q<sup>2</sup> zich anno 2008 verhoudt tot ISO 22000 antwoordt zij met: "Minimaal gelijkwaardig. Op HACCP-gebied zijn we strenger en meer specifiek. Dat kan natuurlijk ook als je een op je eigen bedrijf afgestemde standaard ontwikkelt. En, zoals eerder gezegd, continu verbeteren staat bij ons voorop."

Voor elk van de negen aandachtsgebieden kan een locatie een 'enabler' en 'results' scoren. "Bij de enablers ga je na of het systeem op orde is, terwijl je bij results kijkt of het daadwerkelijk functioneert", licht Horst toe.

Een vestiging krijgt voor elk hoofdaandachtsgebied tien, twintig of dertig punten. Deze scores bepalen de uiteindelijke status van de productielocatie. Campina kent vier categorieën. Om een A te scoren, de hoogste categorie, moet het bedrijf voor alle negen aandachtsgebieden dertig punten halen. Voor een B mag maximaal drie keer twintig punten worden gehaald. Zodra een bedrijf een tien heeft, valt het in de C- of D-categorie,

afhankelijk op welk onderdeel dit cijfer wordt behaald. "Bij een D is er in onze ogen echt iets mis en moet er structureel iets worden veranderd. Soms betekent dat grote investeringen in infrastructuur."

#### Audits

De frequentie van de interne audits hangt af van de status/prestatie. C-bedrijven worden ieder jaar gecontroleerd, B-locaties om het jaar en de A-fabrieken iedere twee à drie jaar. Alle vestigingen krijgen naar aanleiding van de audit aanbevelingen. De opvolging daarvan wordt na een half jaar gecontroleerd.

De (parttime) auditors komen uit diverse disciplines, niet alleen QA. Ze beoordelen geen bedrijven uit hun eigen productgroep. Desondanks kennen ze het te beoordelen bedrijf beter en kunnen ze daardoor meer diepgang in de audit brengen dan (veel) externe auditors. Daarnaast bouwen ze intern kennis op die zij weer mee terugnemen naar de eigen productgroep. Die uitwisseling van kennis gebeurt ook bij de tweejaarlijkse harmo-



Het opbouwen en uitwisselen van kennis is volgens Suzan Horst een van de belangrijke pluspunten van een bedrijfseigen standaard als Q<sup>2</sup>.

nisatiebijeenvakomsten. "Ook dan kun je het met elkaar hebben over wat wij binnen Campina nu belangrijk vinden en hoe we de standaard moeten interpreteren. Dat levert toch meer op dan dat je bedrijven extern door een certificatie-instelling laat beoordelen."

### Resultaten

Directies willen harde resultaten zien. Die kan Horst hen overleggen. Op een A4-tje staat zowel per locatie als per productgroep de status per eind 2005 en eind 2007. De kwaliteit is duidelijk vooruitgegaan. Waren er in 2005 nog drie locaties met een D-status, nu geen een meer. Ook het aantal B-locaties is verminderd, ten gunste van de A-locaties. Vrijwel alle locaties hebben inmiddels de A- of B-status.

Maar waakzaamheid blijft geboden. Eind 2007 bleek dat een aantal bedrijven hun in 2005 behaalde A-status niet konden handhaven en in de B-categorie terecht kwamen. Kennelijk is de aandacht toch enigszins verslapt, al spelen ook personeelsverloop en de ontwikkeling van nieuwe producten en processen een rol. Al deze bedrijven behaalden in de door hen aangevraagde herkansing na enkele maanden weer de A-status.

### Toch een recall

In hoeverre leidt de betere kwaliteitsbeheersing tot minder incidenten? "Die vergelijking is moeilijk te maken", zegt Horst. "Echte recalls komen heel weinig voor. Wat dat betreft zit de winst van programma's als Q<sup>2</sup> meer in het verlagen van de interne (faal)kosten. Om hier meer grip op te krijgen werken we binnen Q<sup>2</sup> met kwaliteitsprestatie-indicatoren als 'First Time Right'. Daarop scoren we steeds beter."

Toch was er begin februari nog een incident bij Optimel vla met een smaakafwijking. De kwaliteitsafwijking van een verdikkingsmiddel was niet zo ernstig om een recall af te kondigen. Horst: "Dat is wel een discussie bij ISO en HACCP, en dus ook voor Q<sup>2</sup>. Je kunt deze week een Q<sup>2</sup>-audit uitvoeren met als uitkomst een A-status, en de week erop moet het



Ieder jaar ontvangt een bedrijf de Q<sup>2</sup> award. Bestuursvoorzitter Tiny Sanders reikte deze persoonlijk uit, om daarmee het belang van het winnen en de betrokkenheid van (top)management te onderstrepen.

Nu de VWA heeft aangegeven dat zij ook bedrijfseigen kwaliteitssystemen in haar toezichtregime wil betrekken, krijgt Q<sup>2</sup> extra waarde. Het Centraal Orgaan voor Kwaliteitsaangel egenheden in de Zuivel, waaraan de VWA haar controletaken heeft 'uitbesteed', zal dit jaar in enkele pilots nagaan hoe een en ander concreet kan worden ingevuld. Horst: "Ik geloof heilig in ons systeem, maar het is natuurlijk een intern systeem. Ik kan me voorstellen dat de VWA er ook een externe partij bij wil betrekken. Dat kan. We laten ons systeem nu al door Lloyd's benchmarken met vijftien anonieme fabrikanten. Ook worden onze auditors door een externe adviseur getraind en begeleid."

## De bespreking van de resultaten met de VWA was wel even spannend

bedrijf recalls. Dat is heel frustrerend. Je hebt je systeem op orde, je mensen gemotiveerd en toch gaat er iets mis. Maar met Q<sup>2</sup> kunnen we de kans op dergelijke problemen en dus (faal)kosten wel verkleinen. Daarnaast helpt het natuurlijk ook om problemen goed en tijdig op te lossen, meestal zonder dat de markt (consument) er last van heeft. Ook dat scheelt veel geld en imagooverlies."

### VWA

De VWA wil bedrijven met een eigen goed werkend kwaliteitssysteem minder vaak gaan controleren. Campina hoopt dat ook Q<sup>2</sup> daarvoor in aanmerking komt. "Vorig jaar hebben wij op directieniveau ons Q<sup>2</sup> besproken met de VWA. Ook het statusoverzicht van alle vestigingen. Dat was wel even spannend. Je laat toch zien dat nog niet alle bedrijven de A-status hebben. Maar die transparantie geeft ook vertrouwen."

### Toekomst

Campina wil op termijn Q<sup>2</sup> laten benchmarken aan de ISO 22000. "Daar lijkt onze standaard het meest op. Als de retailpartners ISO 22000 allemaal zouden accepteren als alternatief voor al die andere certificaten, heb je echt een ideaalplaatje."

Nu de bedrijven een hoog kwaliteitsniveau hebben, zal de nadruk binnen Q<sup>2</sup> steeds meer komen te liggen op zaken als continu verbeteren en hoe de performance van de bedrijven beter in de standaard kan worden geïntegreerd. "Daarbij gaat het er niet om dat je zoveel mogelijk data vastlegt, maar dat je de juiste data vastlegt en er vervolgens iets mee doet in het kader van continu verbeteren."

Voor bedrijven die behalve hun kwaliteit en voedselveiligheid ook hun performance goed op orde hebben, is inmiddels in Q<sup>2</sup> de A+ -status gecreëerd. "Daarmee krijgen we een veel hardere koppeling tussen kwaliteitssystemen en financiële resultaten. In theorie, en helaas ook wel eens in de praktijk, kan een fabriek met een A- of B-score nog steeds een slechte KPI (Key Performance Indicator) hebben."

**Hans Damman**