

Bijlage 2: Het hoe, wat en waarom van ketens

De bedoeling van het thema “**Geboeid door de Keten**” is tweeledig:

1. inzicht verkrijgen in de begrippen **kwaliteit** en **ketenmanagement** en de verschillende gangbare kwaliteitszorgsystemen.
2. het implementeren (invoeren) of **uitvoering controleren** van een kwaliteitszorgsysteem op een bedrijfsactiviteit.

Wat verstaan we eigenlijk onder “**De Kwaliteit**”? Hoe kan de kwaliteit van de producten beter inzichtelijk worden gemaakt voor de afnemer?

In de bijlage “Bronnen” staan diverse bronnen beschreven waar men wat meer specifieke informatie kan krijgen.

1. Het begrip kwaliteit

Kwaliteit is een relatief, vrij abstract begrip dat moeilijk concreet te maken is. Iedereen heeft het over “De Kwaliteit” maar wat bedoelen we er nu precies mee? Kwaliteit is de mate waarin het geheel van eigenschappen van een product, proces of dienstverlening voldoet aan de eraan gestelde eisen die voortvloeien uit het gebruikersdoel en waarbij de prijs/kwaliteit verhouding een belangrijke rol kan spelen.

Kwaliteit voor de een hoeft nog geen kwaliteit voor de ander te betekenen. De kwaliteitseisen die een agrariër stelt aan zijn dieren of dierproducten kunnen dus wel eens verschillend zijn van de eisen die de consument uiteindelijk vraagt. Het is daarom belangrijk altijd goed te definiëren wat men onder kwaliteit verstaat.

Een voorbeeld ter illustratie. Stel we willen praten over de kwaliteit van schoenen. Dan zal men al snel merken dat het voor de ene persoon vooral belangrijk is of de schoenen modieus zijn. Voor een ander persoon is het van groot belang dat de schoenen erg makkelijk zitten en dat men er lange afstanden op kan lopen. Voor weer iemand anders moeten schoenen dagelijks gedragen kunnen worden bij allerlei werkzaamheden en moeten ze dus stevig en duurzaam zijn. Soms is de kleur van doorslaggevend belang en soms het materiaal waarvan ze gemaakt zijn.

Naast het feit dat kwaliteit een relatief begrip is, is het ook moeilijk meetbaar of aantoonbaar. Toch is het voor kwaliteit belangrijk dat men de kwaliteit van een product inzichtelijk maakt, zeker voor een potentiële afnemer van het product. Iedereen kan immers zeggen: ‘ik ben de beste!’ De vraag is natuurlijk: ‘hoe kan ik aantonen dat ik de beste ben?’

Het is voor iedere ondernemer dus zinvol eens goed naar de eigen onderneming te kijken en voor wat betreft kwaliteit uitgangspunten en doelstellingen op een rijtje te zetten. Afhankelijk van tijd, geld en bedrijfsomstandigheden moet men prioriteiten stellen en een plan van aanpak beschrijven. Bij dit plan van aanpak moet men twee dingen bedenken.

1. Hoe kun je datgene wat je doet ten behoeve van kwaliteit inzichtelijk maken voor derden; oftewel hoe kun je een en ander transparant maken.
2. Natuurlijk kan men alles zo mooi als men wil op papier zetten, je moet het ook nog zo doen. Met andere woorden de implementatie moet goed zijn.

Uit het bovenstaande blijkt al dat wanneer men een bepaald protocol of werkinstructie afsprekt met elkaar dit dus betekent dat iedereen zich daar aan moet houden.

De consument wil garanties die duidelijk en inzichtelijk (transparant) zijn en controleerbaar (borgbaar). Verder wil de consument niet alleen een heel hoge kwaliteit maar ook een uniforme, constante kwaliteit. De consument wil (voor wat betreft voedingsmiddelen van dierlijke oorsprong) ook voorwaarden kunnen stellen aan bijvoorbeeld huisvesting en voeding,

met andere woorden voorwaarden kunnen stellen aan het houderijsysteem waaruit hun voedsel geleverd wordt.

2. Ketenmanagement en Ketenbeheer

Het doel (oftewel de méérwaarde) van ketenmanagement:

- een kwaliteitsproduct leveren
- tegen een redelijke prijs
- de "critical points" bewaken en beheersen

2.1 Ketenmanagement op een productiebedrijf

Doel van ketenmanagement op een productiebedrijf is het leveren van een kwaliteitsproduct voor de uiteindelijke consument! Dit vereist:

- inzicht in de ketensystematiek
- inzicht in het begrip kwaliteit
- inzicht in de plaats binnen de keten

Het is belangrijk dat er een bewustwording plaatsvindt. Het productiebedrijf is slechts één schakel in het grote geheel. Vervolgens is het belangrijk om te zeggen wat je doet en te doen wat je zegt. Maar realiseer wederom dat dit slechts het begin is! Het belangrijkste is de gevraagde kwaliteit leveren.

De laatste jaren heeft het inzichtelijk maken van het productieproces met betrekking tot productiesystemen, arbo en milieu veel aandacht gekregen. Productie vindt in toenemende mate in ketenverband plaats.

Ondernemers zien steeds meer in dat een kwaliteitsstelsel een machtig wapen is om zich te kunnen onderscheiden in de markt. Het is een 'must' voor het bedrijf om te kunnen concurreren en overleven.

En er zullen nieuwe systemen bijkomen. We zien dan dat een aantal bedrijven de spits afbijten en de anderen geleidelijk aansluiten. Niet alles zal in een keer klaar zijn. Het is noodzakelijk om te blijven inspelen op de veranderende wensen van de consument.

2.2 Voorbeeld van een ketenkeurmerk Keten Kwaliteit Melk (KKM)

De kwaliteit van de Nederlandse boerderijmelk is uitstekend. Dat geldt ook voor de producten die er van worden gemaakt. Het imago van de Nederlandse melkveehouderij en zuivel is goed, ook als het om kwaliteit gaat.

Om dit kwaliteitsimago ook in de toekomst zo hoog te houden, moet steeds tijdig worden ingespeeld op signalen uit de markt. Die signalen zijn er volop. De toekomstige markteisen gaan verder dan alleen de meetbare kwaliteit van een product.

Afnemers van zuivelproducten (de consumenten) verlangen dat het productieproces in de zuivelketen, van koe tot schap, veilig, verantwoord en zorgvuldig is. Onder het motto "de klant is koning" spelen de Nederlandse zuivelondernemingen hier al intensief op in. Zij passen diverse methoden van kwaliteitsborging toe in hun ondernemingen.

Het integraal kwaliteitszorgproject "Keten Kwaliteit Melk" (KKM) richt zich op de melkveebedrijven en is een initiatief van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en de afdeling Melkveehouderij van het Landbouwschap. Het is dus niet door de overheid opgelegd.



Er is een borgingssysteem ontwikkeld waaraan Nederlandse melkveebedrijven moeten voldoen. Een bedrijf dat voldoet aan de gestelde eisen verkrijgt een erkenning.

Werkwijze

In de beginjaren werd met behulp van de zuiveladviseur de zelf-evaluatietest uitgevoerd om na te gaan of een bedrijf voldeed aan de eisen die door de Stichting zijn gesteld. Daarna kon een beoordelingsbezoek aangevraagd worden, dat werd uitgevoerd door de KKM beoordelaar. De beoordeling wordt uitgevoerd volgens een landelijk vastgestelde procedure.

De volgende drie aspecten worden beoordeeld:

- gegevensbeoordeling, herleidbaar uit de bedrijfsadministratie;
- visuele beoordeling van het bedrijf;
- verklaring van de melkveehouder.

Inhoud

Voor de erkenning van melkveebedrijven is eerst vastgesteld welke onderdelen van het productieproces belangrijk zijn. Voor de zuivel is gekozen voor de volgende aandachtsvelden:

- diergeneesmiddelen;
- diergezondheid en –welzijn;
- voer en water;
- melkwinning/-bewaring en inrichting;
- reiniging en desinfectie;
- milieu en afvalstoffen;

Deze aandachtsvelden worden hieronder verder uitgewerkt.

Diergeneesmiddelen:

- De kans op het vóórkomen van residuen van diergeneesmiddelen in melk verder verkleinen, om een veilig product te leveren.
- Door een consequente werkwijze en doelmatige administratie de kans verder verminderen, dat fouten worden gemaakt bij het gebruik van diergeneesmiddelen. Hierdoor wordt de kans op schade aan het product en (faal)kosten voor de veehouder kleiner.

Diergezondheid en welzijn

- De afnemer/consument wil melk van gezonde en goed verzorgde dieren.
- Door voorzorgsmaatregelen en gerichte bestrijding het gebruik van diergeneesmiddelen verder verkleinen.

Voer en water

- De module voer en water is opgenomen om te voorkomen dat ongewenste stoffen via het dier in de melk terechtkomen.

Melkwinnig, -bewaring, -inrichting

- Deze module is opgenomen omdat een goede melkinstallatie in een hygiënische omgeving voorwaarden zijn voor goede melkwaliteit en diergezondheid.

Reiniging en desinfectie

- Deze module is opgenomen om te voorkomen dat melk door een verkeerde werkwijze wordt verontreinigd.

Milieu en afvalstoffen

- Deze module is opgenomen om aan te tonen dat de veehouder verantwoord omgaat met de opslag en aanwending van grond- en hulpstoffen en de afvoer van afvalstoffen.

GMP / GVP

In de erkenningsregeling is één van de eisen dat men het veevoeder moet betrekken van bedrijven die GMP-erkend zijn, terwijl ook de dierenarts GVP-erkend moet zijn.

GMP staat voor 'Good Manufacturing Practice' en is een in de praktijk erkende goede wijze van produceren. Meestal volgens regels opgesteld door de branche zelf. Er is dus geen sprake van een dwingend karakter voor alle producenten. Een GMP bevat gedetailleerde richtlijnen die eisen aangeven waaraan een productieproces moet voldoen. De eisen hebben betrekking op:

- inrichtingseisen van de productieruimten;
- geschoold personeel;
- juiste apparatuur en juist gebruik hiervan;
- adequaat reinigen en desinfecteren.

Behalve de GMP-code voor mengvoerbedrijven zijn er nog speciale codes voor andere bedrijfstakken ontwikkeld. een voorbeeld hiervan is: Good Veterinary Practice (**GVP**).

3. Handleiding procedures.

3.1 Inleiding

Bij ieder kwaliteitssysteem is het noodzakelijk bepaalde (deel)processen protocollair vast te leggen. Vaak worden voor het gemak al voorbeeldprotocollen uitgegeven.

Bijvoorbeeld bij IKB Varkens of KKM kan men zo'n voorbeeldprotocol aanvragen. Bedenk daarbij dat een protocol altijd de daadwerkelijk toegepaste werkwijze moet beschrijven van een (deel)proces op het bedrijf!

3.2 De functie van procedures

Procedures hebben verschillende functies. Hieronder worden er enkele genoemd.

- Ze geven allerlei afspraken weer tussen personen en afdelingen. Het bevordert de duidelijkheid in communicatie.
- Wanneer een procedure goed functioneert hoeft de leiding alleen bij afwijkingen en uitzonderingen in actie te komen. Het bevordert geprogrammeerd en systematisch werken.
- Het opstellen van een procedure dwingt kritisch na te denken over de werkwijze en de efficiëntie daarvan. Het dwingt tot het stellen van prioriteiten. Daarnaast kunnen knelpunten aan de orde komen. Het is de basis voor managementverbetering.
- Het wordt voor derden aantoonbaar dat er aandacht wordt besteed aan de organisatie van het werk. Het kweekt vertrouwen bij medewerkers en afnemers.
- Het is een goed coördinatiemiddel.
- Verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgesteld.
- Procedures zorgen ervoor dat werkzaamheden kunnen worden overgedragen.
- Nieuwe medewerkers krijgen snel inzicht in de organisatie.
- Het maakt evaluatie beter mogelijk.
- Ze geven de mogelijkheid aantoonbaar te voldoen aan normen en wettelijke eisen.

4. Werkwijze ontwikkelen procedures.

De meeste veehouderijbedrijven werken inmiddels volgens een reeds ingevoerd/ingeburgerd kwaliteitssysteem. Dat neemt niet weg, dat een onderneming van mening kan zijn, dat zij een product op de markt wil brengen onder een eigen, nieuw te ontwikkelen kwaliteitssysteem. Indien iemand dat overweegt, moeten de volgende stappen gezet worden.

4.1 Het vaststellen van de behoefte

Eerst moet er worden vast gesteld of er behoefte is aan een procedure. Zo'n behoefte kan om verschillende redenen ontstaan, bijvoorbeeld:

- De norm (bv NEN-ISO-9002) geeft aan dat er een procedure vereist is voor een bepaald onderdeel.
- Een manager (middenkader functionaris) wil de werkzaamheid waar hij / zij voor verantwoordelijk is formeel maken.
- Een bepaald proces in de organisatie is zo belangrijk dat het voor de hand ligt hiervoor een procedure op te stellen.
- Een verantwoordelijke voor implementatie van een activiteit wil een duidelijke definitie van die activiteit.

4.2 Aanwijzen van de proceseigenaar

Wijs een proceseigenaar aan wanneer de behoefte is bepaald en toestemming is verkregen. De proceseigenaar is eindverantwoordelijk voor de procedure en voor de juiste inhoud en het actueel houden van de beschrijving. De proceseigenaar dient zelf goed inzicht te hebben in de werkzaamheden en in de mensen die daarbij betrokken zijn. De rol van de proceseigenaar is die van coördinator, facilitator, motivator, ondersteuner en adviseur voor alle betrokkenen, zodat de doelstelling van het proces gerealiseerd kan worden.

4.3 Werkwijze schrijven voor de procedures.

Dit houdt het volgende in:

- Vaststellen en vastleggen van de huidige werkwijze.
Neem eerst de werkzaamheden die voorkomen door en bekijk wie, wat, waar en wanneer doet. Ga na of er al informatie op papier staat. Bepaal welke normen er eventueel zijn en of daaraan voldaan wordt. Bekijk daarnaast welke stappen invloed hebben op de kwaliteit. Documenteer de beschrijving van de huidige werkwijzen.
- Beoordelen huidige werkwijze.
Beoordeel de huidige werkwijzen. Bepaal hierbij of de doelstellingen bereikt worden, wat de beste methoden zijn om het kwaliteitsniveau te bereiken, of de kwaliteitsniveaus adequaat zijn, waar dubbel werk gedaan wordt en waar zwakke plekken zitten en of er eventueel verbeteringen mogelijk zijn. Houd het vastleggen en het beoordelen van de werkwijze goed gescheiden! Leg voor de ontwikkeling van een managementsysteem de huidige beheersing van activiteiten vast. Wanneer het nodig blijkt te zijn om verbeteringen aan te brengen is het van groot belang de betreffende medewerkers hierbij te betrekken. Bekijk waar zich in een proces kritische punten voordoen die beheerst en mogelijk moeten worden geborgd. Een kritisch punt is een stap in een proces waarvoor is vastgesteld dat beheersing ervan essentieel is om uit oogpunt van kwaliteit en veiligheid het risico te elimineren of te reduceren tot een aanvaardbaar niveau.
- Opstellen van de procedure.
Stel de procedure zo op dat deze uiteindelijk ervoor zorgt dat het gewenste doel wordt bereikt. Verwijs waar nodig naar werkinstructies, formulieren, bijlagen archieven en andere procedures. Verwijs zoveel mogelijk naar checklisten of normen. Zorg ervoor dat een procedure werkbaar is. Dit kun je doen door bij het opstellen van zo'n procedure zoveel mogelijk de medewerkers erbij te betrekken.
- Goedkeuring en vrijgave.
Wanneer de procedure is beoordeeld, eventueel aangepast en getoetst is op werkbaarheid, keurt de verantwoordelijke deze goed. De formele uitgave en distributie gebeurt volgens de procedure "beheer systeem en documenten" De verantwoordelijke tekent bij vrijgave van een procedure voor akkoord en zet de versiedatum boven de procedure.
- Implementatie.
Ten aanzien van deze wellicht belangrijkste fase in het traject, kunnen we de minste concrete richtlijnen aangeven. Een aantal punten die bij kan dragen aan een succesvolle implementatie zijn:

- betrek medewerkers bij de ontwikkeling van het managementsysteem;
- voorzie medewerkers regelmatig van informatie;
- maak doelbewuste keuzes voor de invoering en overleg dit ook met de medewerkers;
- zet een opleidingsprogramma op;
- laat medewerkers ook zelf procedures opstellen;
- voer interne audits uit om te signaleren of de werkwijze aansluit bij het handboek.

4.4 Opbouw procedure.

Gebruik voor de herkenbaarheid en duidelijkheid van het systeem een uniforme indeling en vormgeving van procedures. Maak hierover op het bedrijf heldere afspraken.

4.5 Stroomschema.

Een stroomschema is een visueel hulpmiddel om de juiste volgorde van een aantal activiteiten in een proces te laten zien. Het maakt een procesbeschrijving in een oogopslag systematisch en overzichtelijk. Houd de teksten in de symbolen zo kort mogelijk. Geef aan hoe inputs worden omgezet in outputs. Maak naast het stroomschema een procesbeschrijving waarin de stappen van het stroomschema beschreven staan.

4.6 Archivering.

Geef bij iedere procedure aan welk formulier gearcheveerd wordt, wie hiervoor verantwoordelijk is, waar het gearcheveerd wordt en tenslotte hoe lang het bewaard wordt.