



*In 1980 trad Cees Beek (1956, Breda) na zijn opleiding als chemisch analist in dienst bij Van Nelle te Rotterdam. Na vier jaar stapte hij over naar de kwaliteitsdienst en volgde de cursus Kwaliteitsanalist bij de stichting KDI, in 1988 gevolgd door de KDI-opleiding Kwaliteitskunde. In 2007 ronde hij de Masteropleiding Kwaliteitsmanagement (MKM) af bij Schouten & Nelissen University.*

*Cees Beek is als kwaliteitskundige werkzaam bij D.E Master Blenders 1753 en is bestuurslid van het NNK. In 2009 heeft hij de NNK Food Sectie geïnitieerd. Vanuit deze sectie is met VMT en Universiteit Wageningen onderzoek gedaan naar de positie en rol van kwaliteitsmanager in de levensmiddelenindustrie. Verder is hij lid van het College van Belanghebbenden van de stichting VPGI Certificatie, lid van de programmaraad MKM van Schouten & Nelissen University en neemt hij deel de VMT contactgroep Voedselveiligheid en Levensmiddelenhygiëne.*

De kwaliteitsmanager houdt zich naast productie ook bezig met de beheersings- en borgingsactiviteiten binnen technische dienst, productontwikkeling, inkoop en logistiek maar minder met de commerciële disciplines: marketing en verkoop. Ten aanzien van deze QC- en QA-activiteiten heeft de kwaliteitsmanager de rol van analist, auditor, risicomanager, facilitator en intern adviseur.

Daar waar in het algemeen de scope van kwaliteitsmanagement in de laatste decennia vergroot is van product/dienst, proces/project, systeem, organisatie, keten/netwerk naar maatschappij, is in de levensmiddelenindustrie de stap naar kwaliteit van de gehele organisatie ((total) quality management) niet gezet. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt onder andere dat het INK-managementmodel slechts bij twee op de honderd levensmiddelenbedrijven gebruikt wordt en bij slechts een derde van de bedrijven zijn instrumenten ingevoerd als Balanced Scorecard en policy deployment en wordt de tevredenheid van de medewerkers gemeten.

Het is dan ook de vraag of het management in deze sector kwaliteitsmanagement als strategisch ziet. De meerderheid van de aan het genoemde onderzoek deelnemende leidinggevenden zegt van wel, maar de perceptie van de kwaliteitsmanagers is wat negatiever. Van hen vindt de helft dat het management kwaliteitsmanagement niet als voldoende strategisch ziet. Men vindt dat het management niet betrokken is bij kwaliteitsmanagement, er te weinig kennis van heeft en prioriteit geeft aan de commerciële disciplines, kosten en outputrendement.

De maatschappij is wel in de aandacht van het management gekomen al dan niet geïnitieerd door klanten, concurrenten en/of belangengroepen. Uit genoemd onderzoek komt naar voren dat de helft van de bedrijven zegt bezig te zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en dat bij de meeste de kwaliteitsmanager daarbij betrokken is. In welke mate is niet onderzocht. Mogelijk is de betrokkenheid beperkt tot het gecertificeerd verwerken van duurzaam geproduceerde, gecertificeerde grondstoffen en verpakkingsmaterialen en/of het beschrijven van de wijze waarop het bedrijf voldoet aan ISO 26000 of de MVO-Prestatieladder-'eisen'. Ook dit speelt zich af op systeemniveau.

Ook in de toekomst zal kwaliteitsmanagement in de levensmiddelenindustrie zich primair blijven richten op productkwaliteit en -veiligheid, niet alleen in het eigen bedrijf maar ook in de voortbrengingsketen, voor zover dat mogelijk is. Vooral voedselveiligheid moet geborgd zijn. Het management wil niet lastig gevallen worden met terugroepacties en claims. In een dergelijk geval zal het management moeten aantonen dat al het mogelijke gedaan is om besmetting te voorkomen en dat de kwaliteitsmanager een specialist is op dit gebied en aantoonbaar over actuele kennis beschikt. Zie hier een aanleiding voor persoonscertificering.

Daar waar de kwaliteitsmanager de QC- en QA-taken kan overlaten aan productie- en/of kwaliteitsdienstmedewerkers, kan deze zich toeleggen op QM-taken. Als lid van het management (hetgeen de meerderheid is) kan hij vanuit een kwaliteitskundig perspectief een bijdrage leveren aan de richting, inrichting en verrichting van het bedrijf. Zo kan hij

## KOMT KWALITEITSMANAGEMENT IN DE LEVENSMIDDELENINDUSTRIE VOORBIJ SYSTEEMNIVEAU?

In de levensmiddelenindustrie staat kwaliteit traditioneel voor productkwaliteit. Het gaat hierbij om inspecties, voldoen aan specificaties, al dan niet opgelegd door de afnemer, voldoen aan (waren)wetgeving en aan de verwachting van de consument. Dit zijn vooral zintuiglijke verwachtingen ten aanzien van smaak, geur, kleur, uiterlijk en structuur. Naast productkwaliteit is de aandacht gericht op voedselveiligheid. Dit is in de levensmiddelenindustrie een basisvoorwaarde. Los van 'de kwaliteit' moet het product absoluut veilig zijn voor de consument. Het mag diens gezondheid niet in gevaar brengen.

Uit onderzoek (Beek et al., 2012) blijkt dat de kwaliteitsmanager (m/v) in de levensmiddelenindustrie zich hoofdzakelijk bezig houdt met kwaliteitsbeheersing (QC) en sinds de jaren negentig ook met kwaliteitsborging (QA) door de komst van certificeerbare normen als ISO 9001 en HACCP wetgeving (later vastgelegd in ISO 22000). NB: Zoals ook in andere sectoren kan de kwaliteitsmanager als KAM- of QESH-manager tevens verantwoordelijk zijn voor het milieu- en arbomanagementsysteem.

Door de genoemde normen en wetgeving is in de levensmiddelenindustrie het aandachtsgebied van kwaliteitsmanagement weliswaar verbreed van product naar het primaire proces van het bedrijf en naar de voortbrengingsketen, maar het blijft productgerelateerd.

bijdragen aan de vorming van visie, strategie en beleid. Sturing geven aan de verbetering of verandering van bedrijfsprocessen bijvoorbeeld met behulp van Lean/Six Sigma (hoewel bij veel bedrijven niet de kwaliteitsmanager daar sturing aan geeft, maar daarvoor ingehuurde specialisten). Verder kan hij invulling geven aan prestatie management door middel van een Balanced Scorecard of A3-jaarplan en policy deployment. Bij deze QM-taken vervult de kwaliteitsmanager de rol van verbeteraar/veranderaar en bruggenbouwer.

Ook kan de kwaliteitsmanager zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen, hetgeen door Jonker (2005) wordt gezien als derde generatie kwaliteitsmanagement. Naast het gecertificeerd verwerken van duurzame grondstoffen en verpakkingsmaterialen kan de kwaliteitsmanager een rol spelen in het bevorderen en borgen van processen die leiden tot een waardecreatie voor de verschillende stakeholders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het reduceren van de carbon footprint of aan het beoordelen van leveranciers in de keten op sociale aspecten zoals kinderarbeid.

Om deze functieverbreiding en -verdieping te realiseren zal de kwaliteitsmanager zich moeten ontwikkelen. Slechts een tiende deel van de overwegend technologisch geschoolde kwaliteitsmanagers die aan het genoemde onderzoek deelnamen had een aanvullende kwaliteitskundige opleiding gevolgd. Let wel het gaat hier om een brede opleiding en niet een cursus gericht op één thema zoals interne audit of ISO 9001. Leidinggevend en flexibel moet worden en meer initiatief moet nemen. Ook moet hij zich scholen in leidinggeven, visievorming, organisatiekunde, besluitvaardigheid, omgaan met kritiek en gespreksvaardigheid. De kwaliteitsmanager die nu door de vele managementsystemen/standaarden hoofdzakelijk systeemtechnisch met kwaliteitsmanagement bezig is zal zich meer moeten verdiepen in de menselijke, sociaaldynamische aspecten van het vakgebied.

Tevens zal hij binnen het bedrijf actief ruimte moeten zoeken om zijn toegevoegde waarde te bewijzen. Zoals al eerder aangegeven, is het de vraag in hoeverre het management kwaliteitsmanagement als strategisch ziet. Ongeveer de helft van de leidinggevenden ziet het niet als taak van de kwaliteitsmanager om zich met de organisatie bezig te houden, deels ook omdat men vindt dat hij daar niet competent voor is. Het is ook opvallend dat beide groeperingen aangeven dat het de kwaliteitsmanager aan tijd ontbreekt om zich met QM-taken bezig te houden.

Er is in de levensmiddelenindustrie dus nog een lange weg te gaan voordat kwaliteitsmanagement strategisch en integraal op organisatieniveau wordt ingezet. Of dit niveau bereikt wordt, zal afhangen van de ambities en inzet van de kwaliteitsmanagers en de visie van het management. Ook in de levensmiddelenindustrie is er een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. De kwaliteitsmanager kan daarin een sturende rol vervullen. Hij moet deze echter wel pakken anders is ook deze weer vergeven aan specialisten zoals dat met Lean/Six Sigma gebeurd is.

Of kwaliteitsmanagement in deze bedrijfstak ooit tot volle wasdom komt en het vierde paradigma van Jouslin de Noray (2005) 'Reaching the Essence' bereikt is voor mij de vraag. Binnen dit paradigma staat de reflectie op 'de bedoeling' centraal en stelt het management zichzelf de vraag wat goed (genoeg) is en voor wie. De toekomst zal het uitwijzen.

#### Referenties

- Beek, C., Bombeeck, F., Damman, H., Velthuis, A., Vriend, H. (2012). *Onderzoek naar de positie en rol van de kwaliteitsmanager in de levensmiddelenindustrie*. NNK-VMT.
- Jonker, J. (2005). *De derde generatie kwaliteitszorgsystemen: over ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken voor nu en straks*. Kwaliteitsmanagement in 2014. Zaltbommel: KDI.
- Jouslin de Noray, B. (2005). Presentatie tijdens 49<sup>ste</sup> EOQ congres in Antalya.