

Verandering van kwaliteitsmanager in businesspartner

De kwaliteitsmanager en KAM-professional hebben hun langste tijd gehad. Dat denkt Monique Stolk van Twence. Waar ze meer kansen voor hen ziet? In een rol als businesspartner. Ze inspireert collega's graag met haar ervaringen. Bijvoorbeeld op het volgende QESSH- event, dat vanwege corona is doorgeschoven naar 25 maart 2021.

“Kwaliteitsmanagement zit nog te veel in een papieren hoekje. Maar het is geen papieren kwestie. Het is de dagelijkse verantwoordelijkheid van iedere medewerker in de organisatie. Hoe zorg je ervoor dat het dan ook werkelijk iets van de hele organisatie is? En hoe integreer je dat in de totale bedrijfsvoering?” Vanuit die gedachte startte Monique Stolk ruim vijf jaar geleden haar werk bij Twence.



Minicursus ‘Hoe stomp ik mensen af’

Inmiddels ontwikkelde ze een heel eigen aanpak en kijk op kwaliteitsmanagement. Hoe dit ontstond? Door drie drijfveren: “Allereerst heb ik geen zin om iedereen achter de broek aan te zitten. Daarnaast wil ik het voor iedereen zo leuk en makkelijk mogelijk maken. En tot slot stel ik altijd de vraag: Waarom doe je iets?”

Een voorbeeld? “Neem het onderhouden van certificeringen. Als je mensen wilt afstoppen, moet je aangeven iets te doen omdat een norm het eist; gegarandeerd dat er niemand in beweging komt en dat mensen niet meer nadenken. In mijn beleving moet je iets doen omdat het toegevoegde waarde heeft. En omdat men het gevoel heeft hier actief aan te kunnen bijdragen.”

Van norm- naar organisatiebewaker

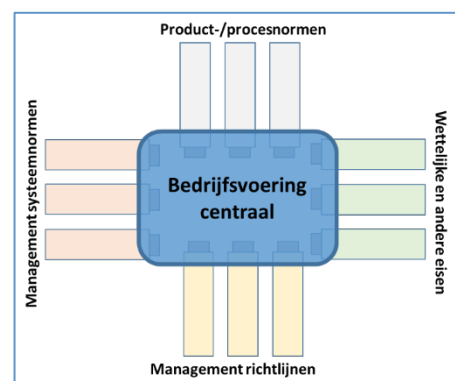
Haar verfrissende kijk op kwaliteitsmanagement draait dan ook om het volgende: niet langer denken in normen en normeisen, maar het bedrijfsvoeringsmodel van de organisatie centraal stellen. “Op veel plekken kijken mensen naar jou, de kwaliteitsadviseur, voor het succes van de audits. Maar juist de auditees zijn de succesfactor! Auditees vertellen welk werk ze doen en hoe ze dit uitvoeren. Als je dat de ruimte geeft, word je audit meteen succesvoller. Een systeemaudit is in mijn beleving ook niet zoeken naar goed of fout, maar naar: waar zitten de kansen, wat kunnen we anders doen?”

‘Kom maar op met elke norm’

“Twence is gecertificeerd voor meerdere ISO-schema's. Daarnaast hebben we nog andere schema's waaraan we moeten voldoen. Maar we houden zo veel mogelijk één integrale audit.” High level structure ten voeten uit. Nog altijd is Stolk razend enthousiast over het resultaat. “We gaan uit van het bedrijfsvoeringsmodel en daar past alles in. Dus kom maar op met elke norm, het past!”

Businesspartner met boerenverstand

Kort geleden ervoer ze het succes bijvoorbeeld weer bij de managementreview. “Ik vlieg deze niet aan vanuit de normen – ook al gebruik ik de onderwerpen wel –, maar probeer reflectief te zijn. Daarom vraag ik hoe de directie vindt dat het gaat, bekeken vanuit de strategische doelen.”



In plaats van alleen een opsomming van resultaten en een advies te geven, kijkt ze naar de werking van het bedrijfsvoeringsmodel. “En daarover ga ik in gesprek. Daar zit je toegevoegde waarde als kwaliteitsadviseur. En daar geef je de managementreview toegevoegde waarde. Het labeltje ‘kwaliteitsadviseur’ zegt me daarbij niet zo veel. Met deze aanpak ben ik meer een businesspartner. Een businesspartner met boerenverstand.”

Voorbeeld: zo werkt 't

Dat de aanpak goed werkt, kreeg ze ook weer bevestigd toen Twence afval ging verwerken uit Duitsland. "We moesten hiervoor een certificaat halen. Ik kende dit certificaat totaal niet. Maar onze basis was zo goed, dat we het in een half jaar voor elkaar hadden!"

Voedselveiligheid? Ook dat past

Ook voor de toekomst verwacht ze succes. Twence zit momenteel volop in de herpositionering van afvalverwerker naar producent van grondstoffen en energie. Dat brengt ook nieuwe en innovatieve projecten met zich mee. "We gaan bijvoorbeeld CO2 afzetten. Dan krijg je onder meer te maken met voedselveiligheid. Dus we kijken welke eisen hierbij gelden en wat we moeten doen om de juiste certificering te halen. Omdat de bedrijfsvoering, de basis, staat, hoeven we daar veel minder werk aan te besteden."



Lean & agile óók voor kwaliteit

Voor sommigen is dat wel wennen. Dat merkte Stolk ook toen ze vorig jaar tijdens haar opleiding in organisatie- en verandkunde te maken kreeg met organisatieadviesbureaus. "Ze kijken standaard door de bril van organisatie- en verandkunde en gebruiken lean en agile als echte verandertechnieken. Vanuit kwaliteitsmanagement kijken ze niet en hierdoor missen ze een kans." Haar advies? "Kijk eens een kwartslag anders. Dan zie je een heel ander speelveld."

Voors & tegens

Het grote nadeel van integraal auditeren, normen loslaten en denken vanuit bedrijfsvoering? "Je bent afhankelijk van één auditerende instelling. Daar staat tegenover dat je tijd bespaart doordat je alle betrokkenen efficiënter kunt inplannen. Als er nu een audit aankomt, heb ik de auditees snel ingepland. Ze weten wat er verwacht wordt en zijn trots op wat ze doen. Het hoeft niet perfect te zijn, als ze maar kunnen vertellen hoe ze de PDCA doen. Zo ontstaat er dus ook meer rust in de organisatie."



Kwaliteit in coronatijd

Monique vertelt over de impact van corona voor Twence. "Van inkoop en kwaliteit tot directie, iedereen werkt op dit moment vanuit huis. Alleen de mensen van de weegbrug en installaties zijn op kantoor. Door dit thuiswerk ging ook de managementreview onlangs telefonisch. En raad eens? Dat was een van de betere sessies!" Tijdens het event onthult ze waarom dat zo was. In ieder geval hoopt ze met haar lezing te bereiken dat veel mensen de integrale aanpak herkennen en al met dit idee rondlopen. "En dat het gedachtegoed nu breed landt."

Geen 'broekie' als businesspartner

Stolk ziet wel een belangrijkste voorwaarde voor de kwaliteitsadviseur als businesspartner. "Je moet weten hoe processen in elkaar zitten. En schakelen tussen directie en magazijnmedewerkers en desnoods de putjesschepper op het terrein. Je kunt dit alleen met ervaring, en dan het liefst niet eenzijdige ervaring. Het kan dus niet iemand zijn die net van school komt. Je moet ook besluiten durven nemen - liever een fout besluit dan géén besluit. En zorg dat je mensen verbindt, dan krijg je ze mee."

Auditeren en HLS verdwijnen hiermee dus uit de spreekwoordelijke hogere wiskunde en belanden in de hoek waar ze horen: bij het gezonde boerenverstand.

Over Monique Stolk

- In dienst bij: afvalverwerker Twence- sinds: 2014
- Beroep: kwaliteitsadviseur, nu meer businesspartner
- Ook bekend van: workshops integraal auditeren bij NEN

Verdere achtergrond: gewerkt bij onder meer grote banken, KPN (ICT, teamleider, afdelingsmanager, staf) en Enrichment Technology Company.