

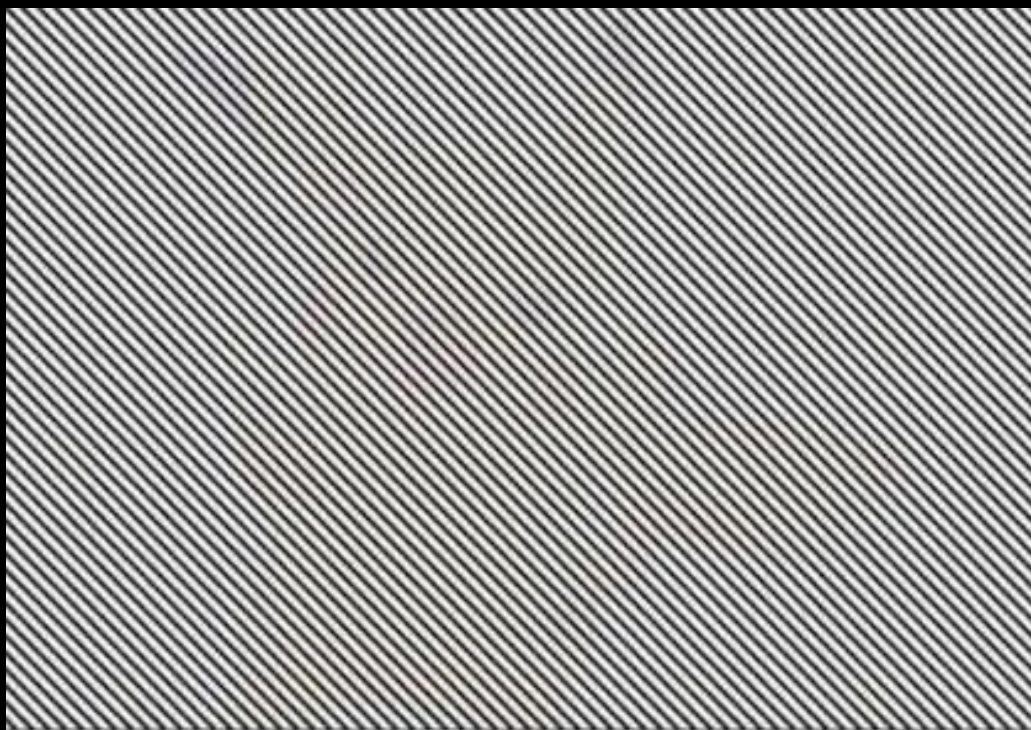
**FROM  
ERASMUS  
TO  
ERASMUS+  
A STORY OF  
30 YEARS**

# Zichtbaar maken en verbeteren van kwaliteitscultuur



Ervaringen van EU Leonardo Da Vinci project: DeSqual.





# Definitie

*“The way we are doing things around here.”*



# Kwaliteitscultuur

- *Is een mentaal construct*
- *Wordt gedeeld door medewerkers*
- *Is gedeeltelijk zichtbaar en gedeeltelijk onzichtbaar*
- *Is duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden*
- *Heeft gemeenschappelijke waarden die verbinden*
- *Is de identiteit van een organisatie*





An iceberg floating in a blue ocean under a blue sky. The tip of the iceberg is above the water, while the much larger, more complex part is submerged below the surface. The text 'Wat we zeggen dat we doen' is positioned above the water line, and 'Wat we werkelijk doen' is positioned below the water line.

Wat we zeggen dat we doen

Wat we werkelijk doen

# Zichtbaar maken van kwaliteitscultuur



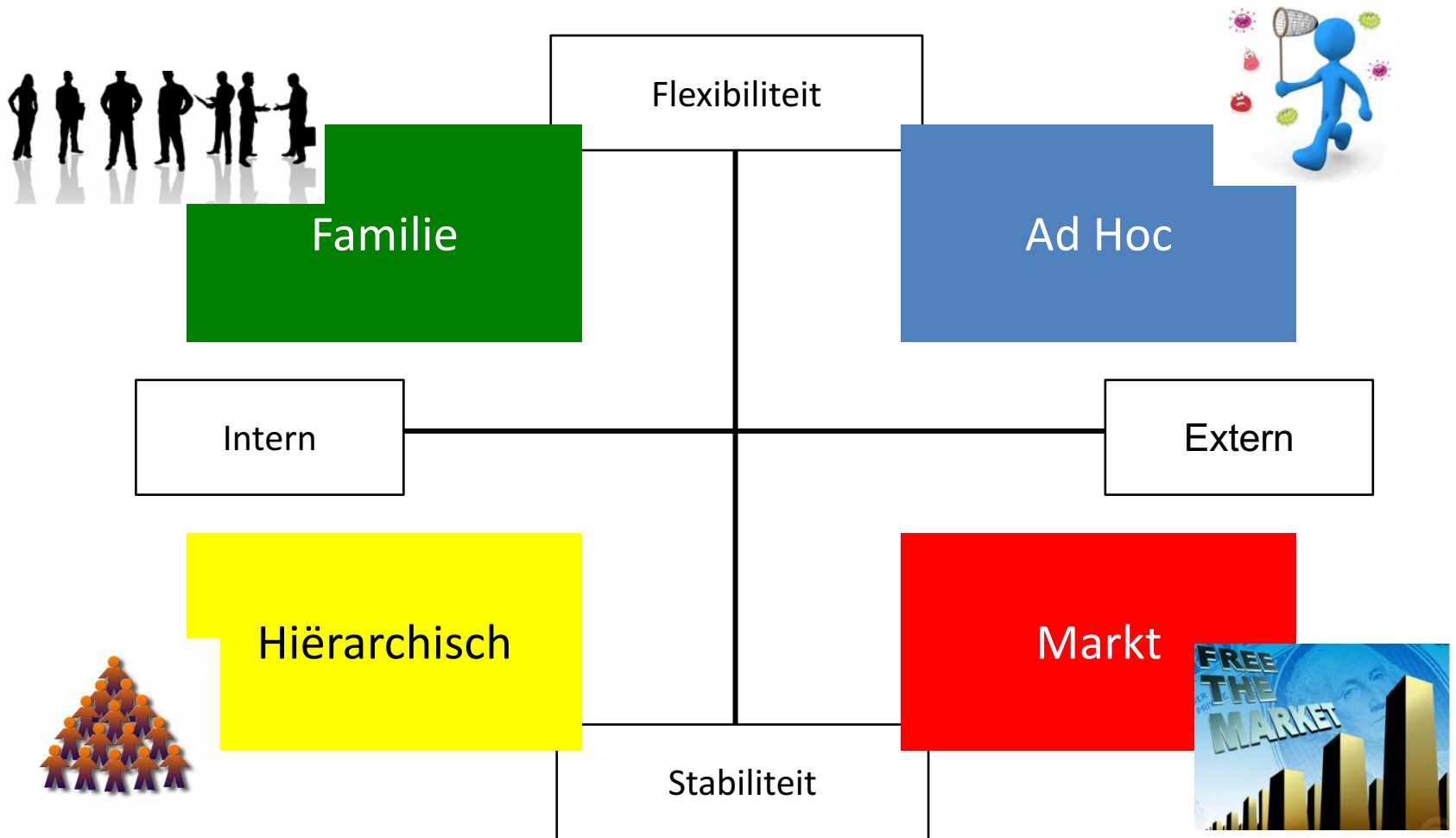
# The model





# Organisatie Culture Model

(by Robert Quin)



## Flexibiliteit

### Betrokkenheid

- Empowerment
- Competentie ontwikkeling
- Team gerichtheid

### Aanpassingsvermogen

- Creëren van verandering
- Klantgerichtheid
- Lerende organisaties

## Intern

- Kernwaarden
- Agreement
- Coördinatie & planning.

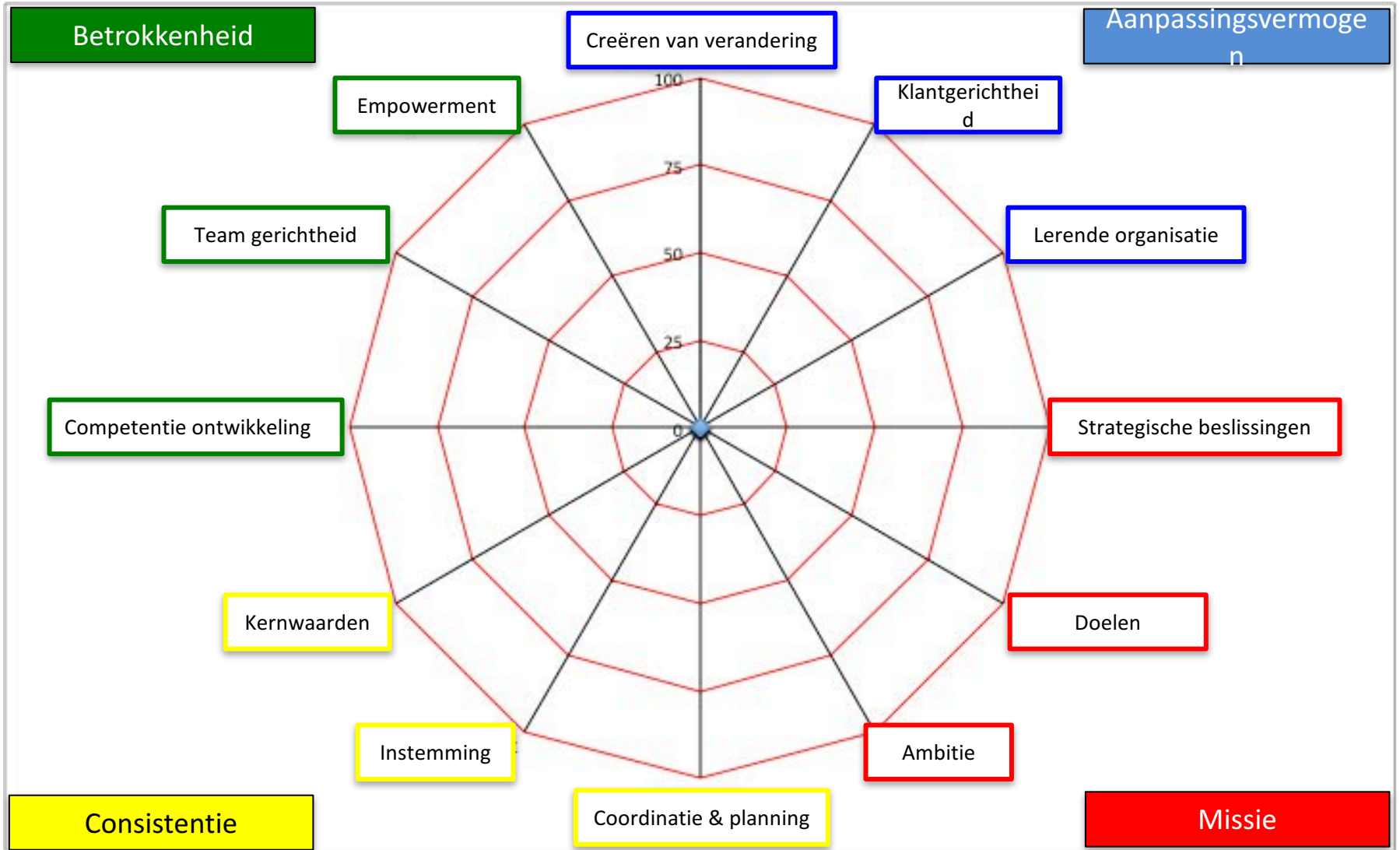
## Extern

- Ambitie
- Strategische beslissingen
- Doelen

### Consistentie

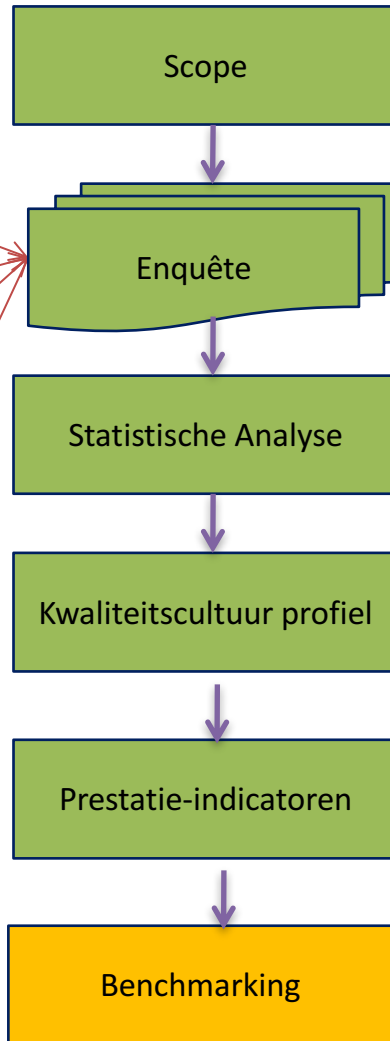
### Missie

## Stabiliteit





# Onderzoeksmethode



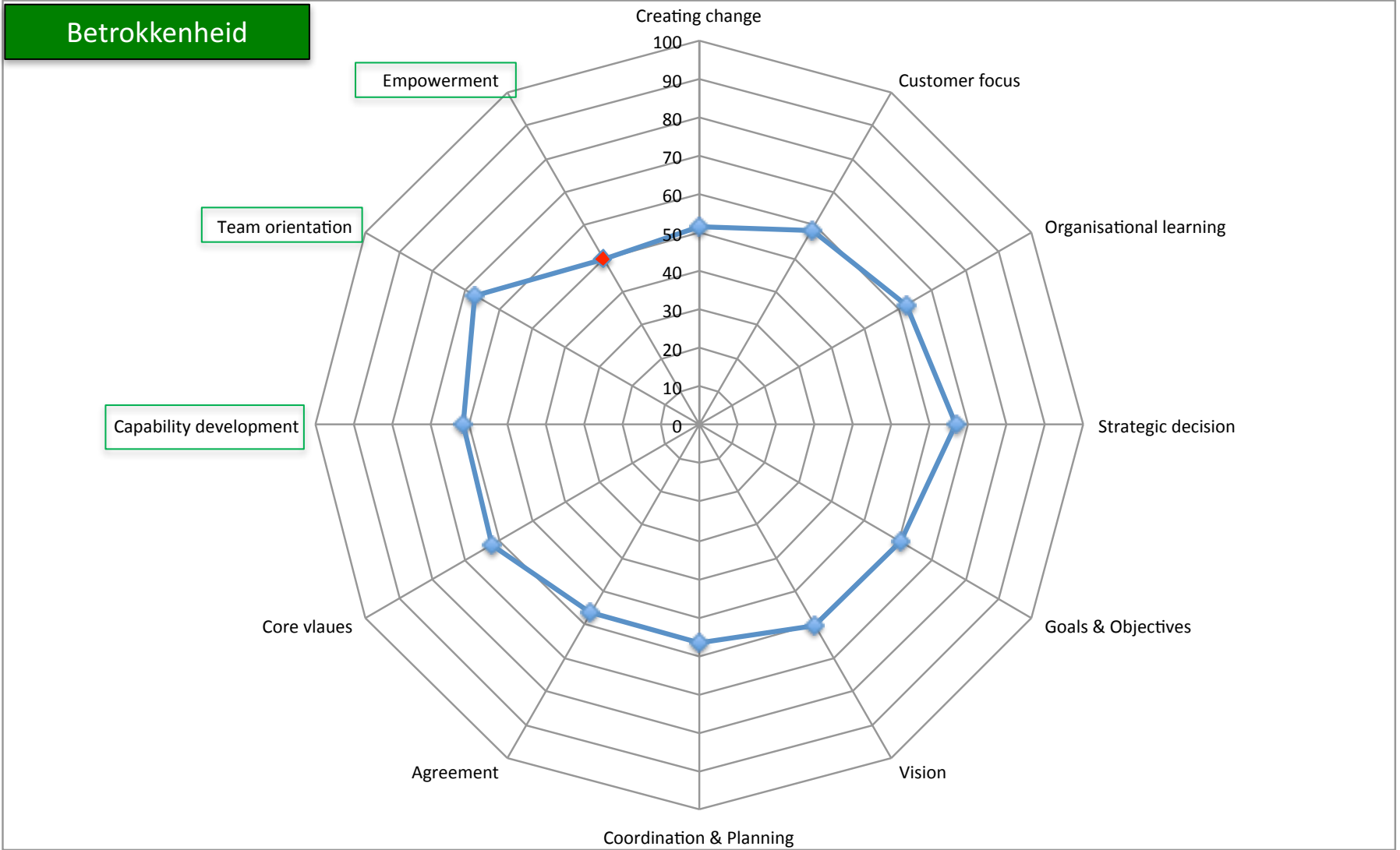
Hele organisatie – afdeling(en) – dienst(en)

Vragenlijst – individueel – min 65 % response

Gemiddelde – Variatie – Correctie factor

Spinnenwebdiagram – 4 dimensies – 12 aspecten

4 Dimensies – 12 Aspecten – 5 indicatoren per aspect



## Involvement

Het verbeteren van kwaliteit is on-going process en iedereen is er in zeker mate bij betrokken.

Development There is continuous investment in the skills of employees

Informatie over het kwaliteitssysteem wordt breed gedeeld zodat medewerkers informatie kunnen krijgen als zij dat nodig vinden.

Empowerment Teams are the primary building blocks for improving quality in our services

De meeste medewerkers zijn hoog gemotiveerd in hun dagelijks werk.

Cooperation across different parts of the organisation is actively encouraged

Quality improvement is on-going and involved everyone in the process to some degree

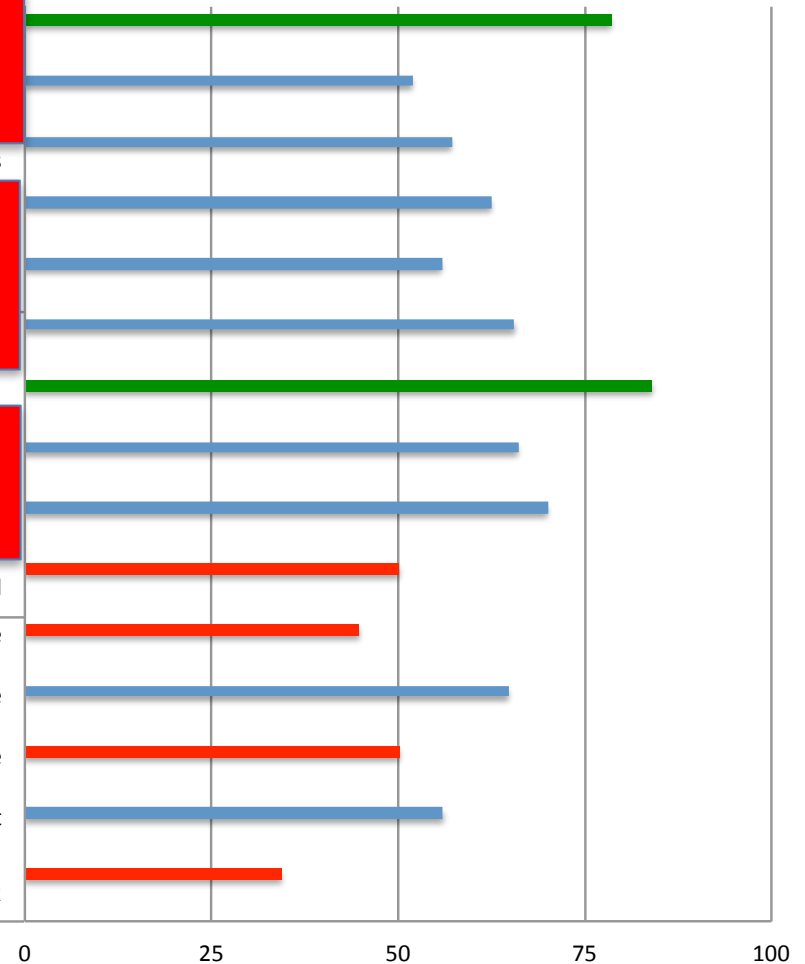
Everyone believes that he or she can have a positive impact on the quality of the service

Information of the quality system is widely shared so that employees can get the information he or she needs when it is needed

Decisions on improvements are usually made at the level where the best information is available

Most of the employees are highly motivated in their daily work

Empowerment



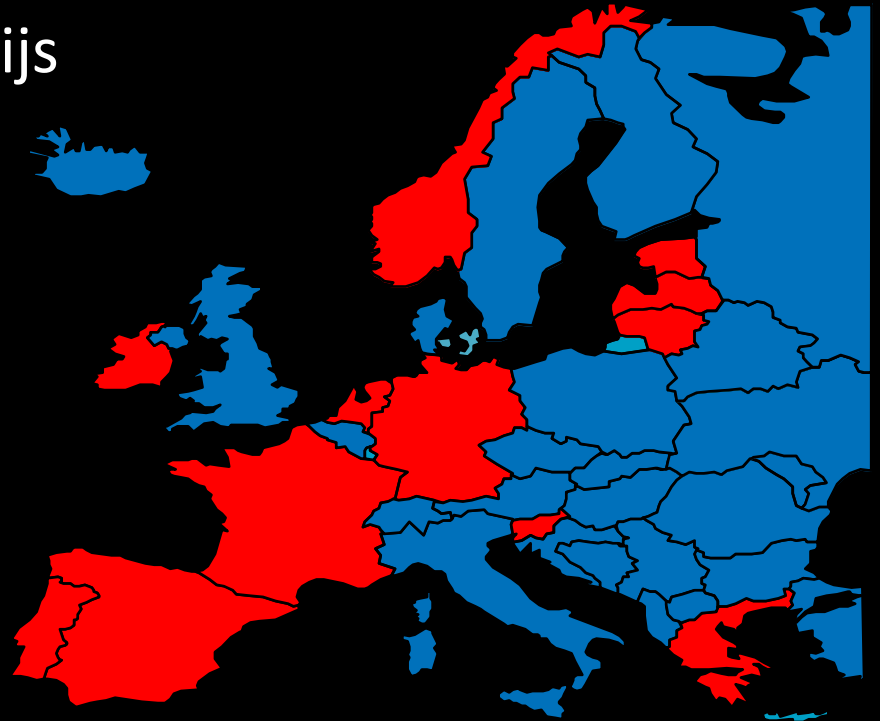


53 Organisaties

50 % sociale sector

50 % speciaal beroepsonderwijs

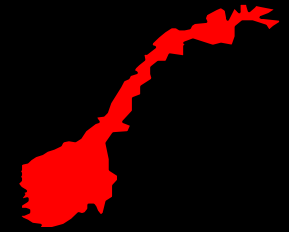
12 landen



# Case study



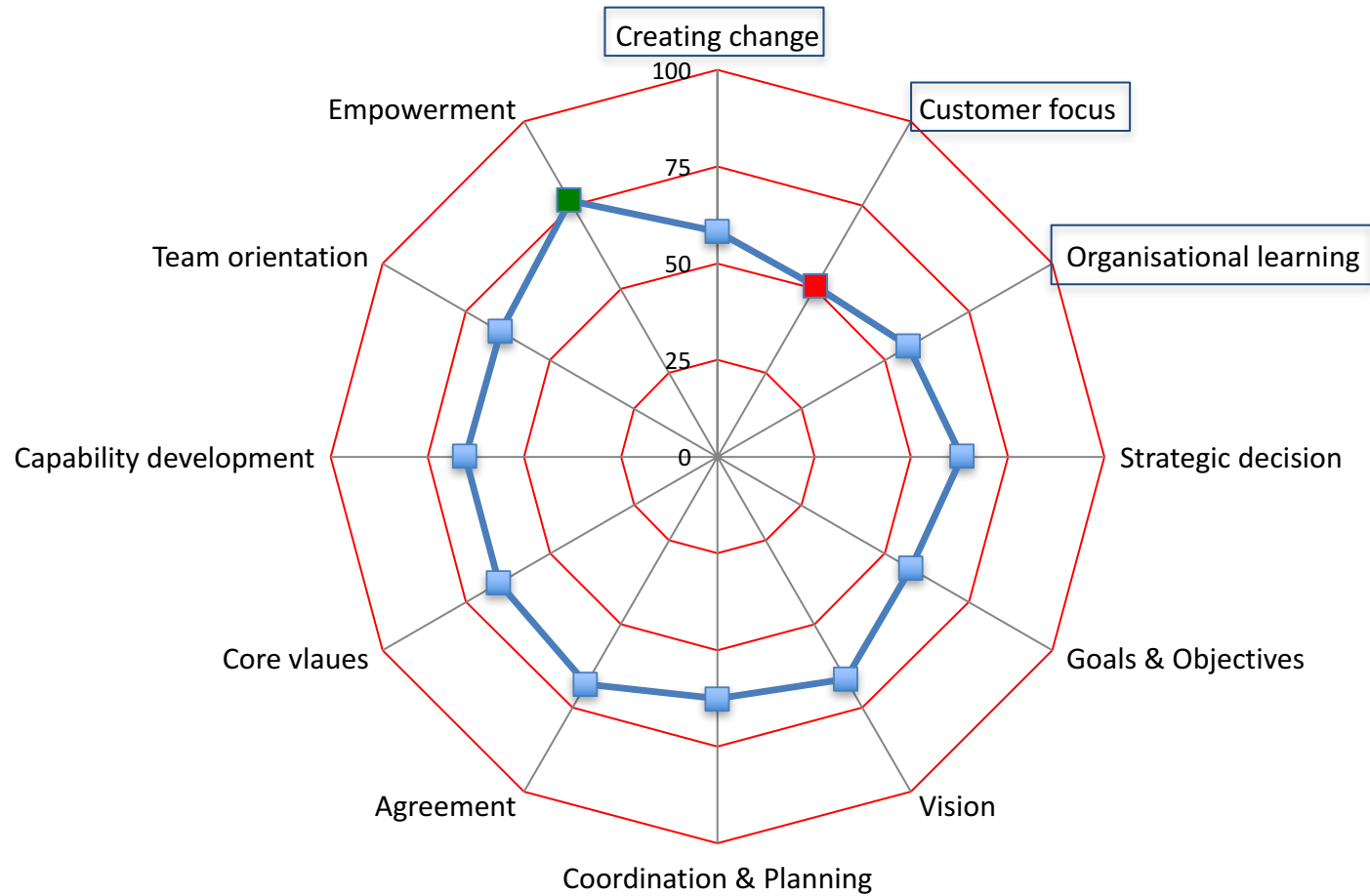
# Beroepsopleiding





# Quality Culture profile 2014

Aanpassingsvermogen



## ADAPTABILITY

Organisational learning

We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing"

Learning is an important objective in our business

Lots of things have been started without having finished properly

Innovation and risk taking are encouraged and rewarded

We view failure as an opportunity for learning and improvement

We encourage direct contact with all our key customers by all employees

Medewerkers worden onvoldoende aangemoedigd om contact te hebben met de belangrijkste klanten

De inbreng van externe belangengroepen hebben weinig invloed op onze beslissingen

Decisions

Statements

Input from external stakeholders directly influence our decisions

Comments and recommendations from service users often lead to changes

Creating change

Different parts of the organisation often cooperate to create changes

Attempts to create change usually meet with resistance

New and improved ways of working are continually being tested

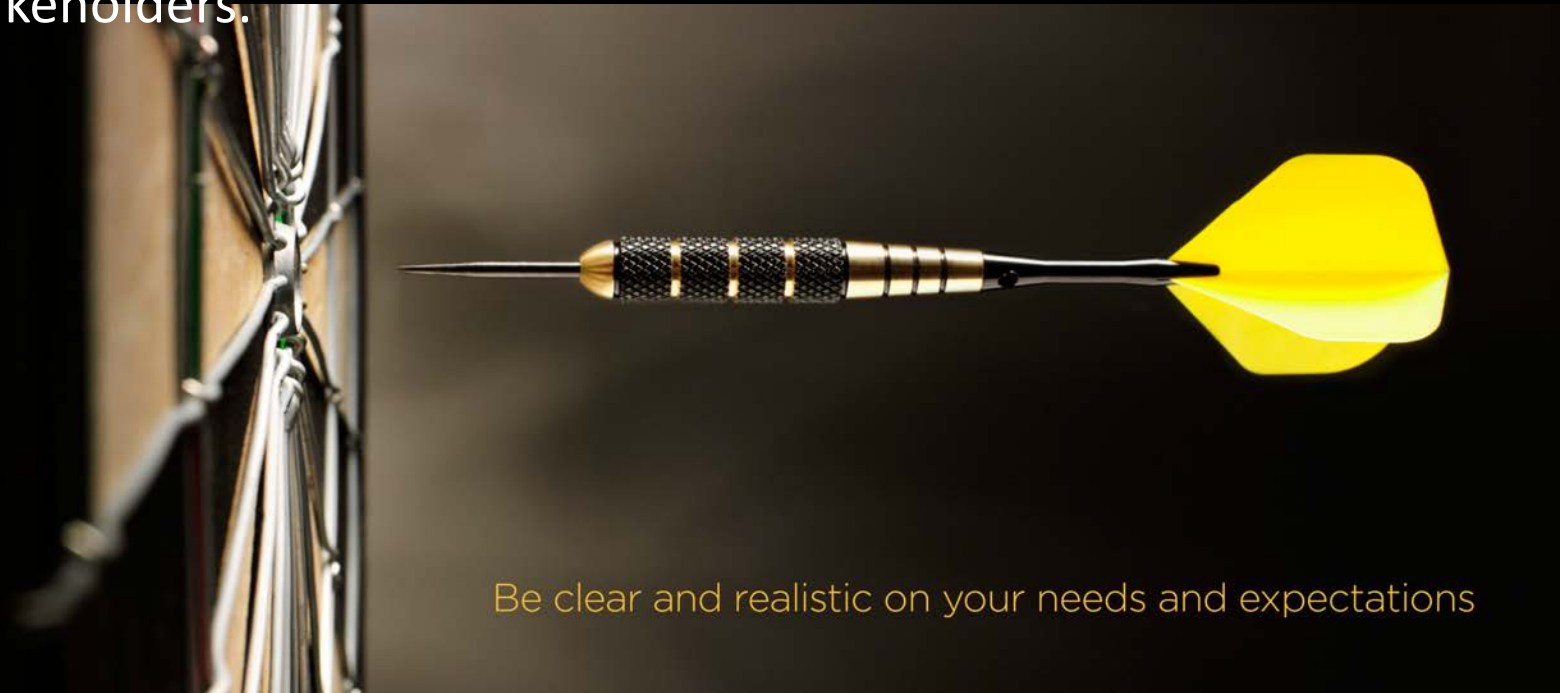
We respond well to competitors and other changes in the market

The way things are done is very flexible and adaptable

Opmerkingen en aanbevelingen van de deelnemers / cursisten leiden zelden tot veranderingen

0 25 50 75 100

Doel: Vergroten van bewustzijn van behoeften en verwachtingen van cursisten / deelnemers & externe stakeholders.



Be clear and realistic on your needs and expectations



## **Brainstorming en planvorming met medewerkers**

Discussie met medewerkers over een bijeenkomst met als doel de wensen en verwachtingen van de deelnemers en externe stakeholders te inventariseren en te begrijpen.





### **Consultatie van cursisten / deelnemers**

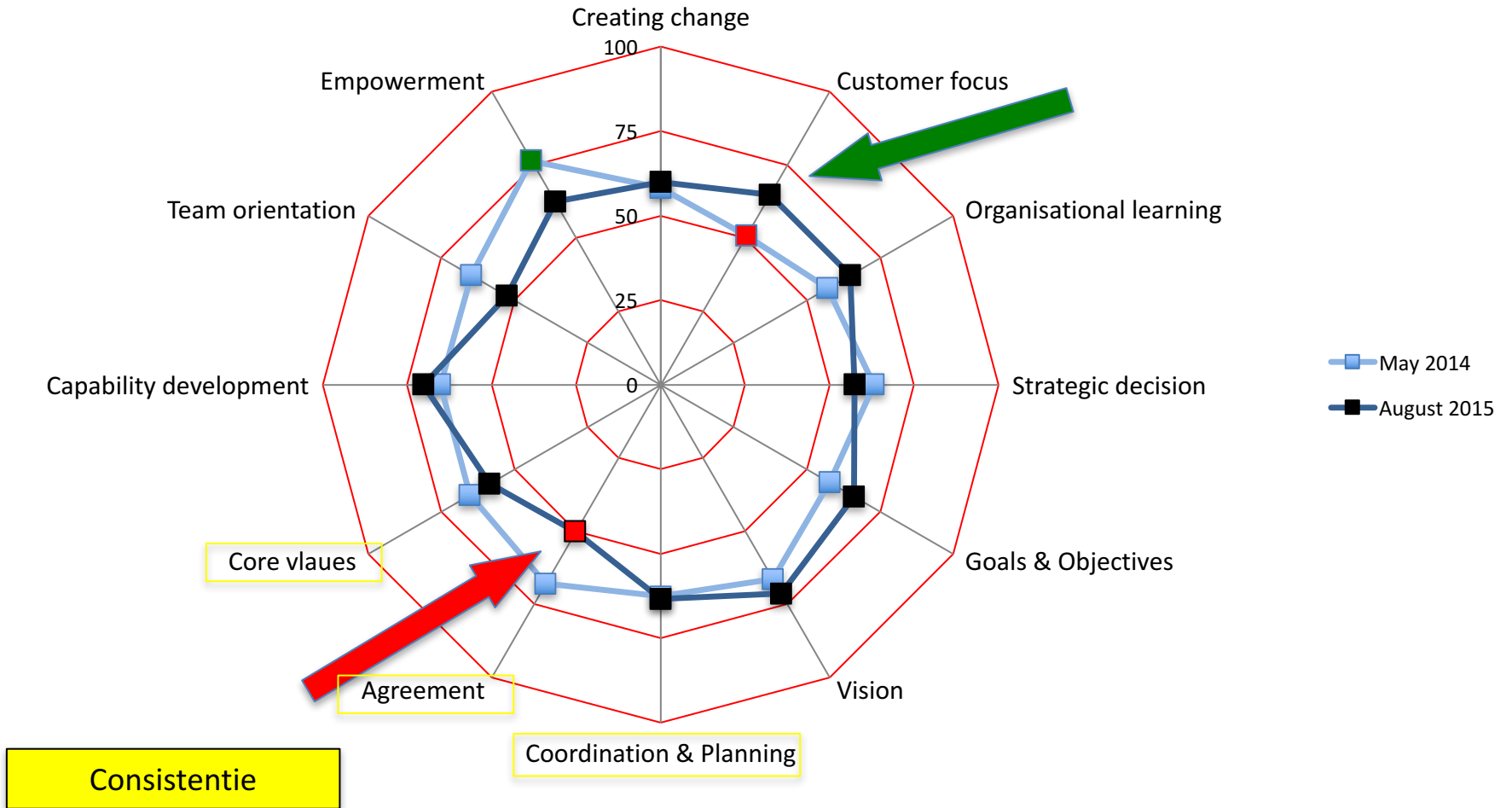
Bijeenkomsten met deelnemers / cursisten over hun behoefte en verwachtingen ten aanzien van onze dienstverlening.



## **Stakeholder consultatie**

Eendaagse studiedag over “wensen en verwachtingen” met medewerkers, partners, financiers en andere externe belangenorganisaties.

# Quality Culture Profile 2014 & 2015

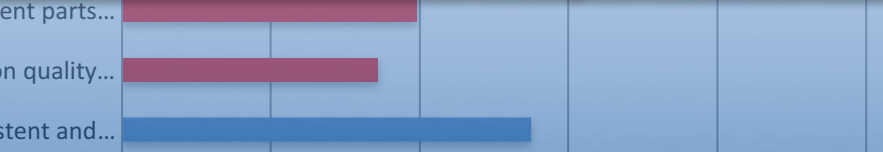


# Consistency

Coordination & Integration

- There is a good alignment of quality goals and objectives across the organisation
- Working with someone from other parts of the organisation is easy
- It is easy to coordinate quality improvement project across different parts of the organisation
- Employees from different parts of the organisation share a common quality approach
- Our quality approach in the provision of our services is very consistent and effective

Er is geen eenduidige overeenstemming over de juiste en de onjuiste wijze waarop kwaliteit in diensten dient te worden geleverd.



There is a clear agreement about the right way and the wrong way to...

Het is zelfs niet eenvoudig om een consensus te bereiken op moeilijke kwaliteitsthema's.

- ... on complex quality issues
- ... on difficult quality issues
- ... on quality culture



When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win"-solutions



Core values

- There is an ethical code that guides our behaviour and tells us right from wrong
- Ignoring the core values of this organisation will get you in trouble
- There is a clear and consistent set of values that gives direction to our business
- There is a characteristic management style and approach
- Leaders and managers practice their communication skills

Als we meningsverschillen hebben, is het moeilijk om 'win-win' oplossingen te bereiken.

0 25 50 75 100 125



# Wat nu?



Wat zou jij voor voorstellen om de het kwaliteitscultuur aspect “Agreement” te verbeteren?

# Bespreking met de manager

- De manager maakt deel uit van de kwaliteitscultuur en heeft daarom een aandeel in het probleem.
- De manager wil dat het probleem met de medewerkers wordt opgelost .
- Cultureel probleem: veel emoties “in the air”.



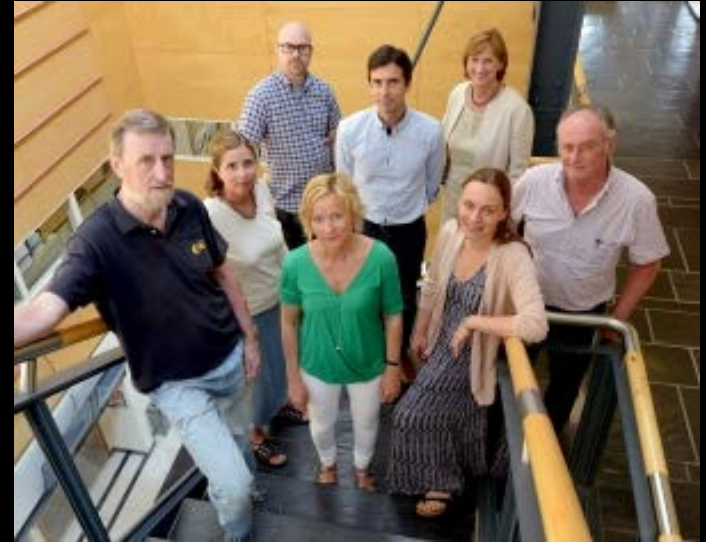
# Gedetailleerde analysis



- Ontbreken van effectieve onderlinge communication
- Ontbreken van vertrouwen (tussen individuen onderling, afdelingen en tussen manager en medewerkers)

# Competenties ontwikkelen

- Nieuwe ervaringen :
  - Kennis en vaardigheden
  - Workshops:
    - Kennis van de rollen in onze organisatie
    - Hoe luisteren we naar elkaar ?
    - Hoe werken we in een team?
- In praktijk brengen van kennis en vaardigheden in het dagelijkse werk.





# Plan voor de toekomst



- Missie
- Visie
- Kern waarden
- Strategie
- Doelen
- Taken/verantwoordelijkheden
- Manier van werken

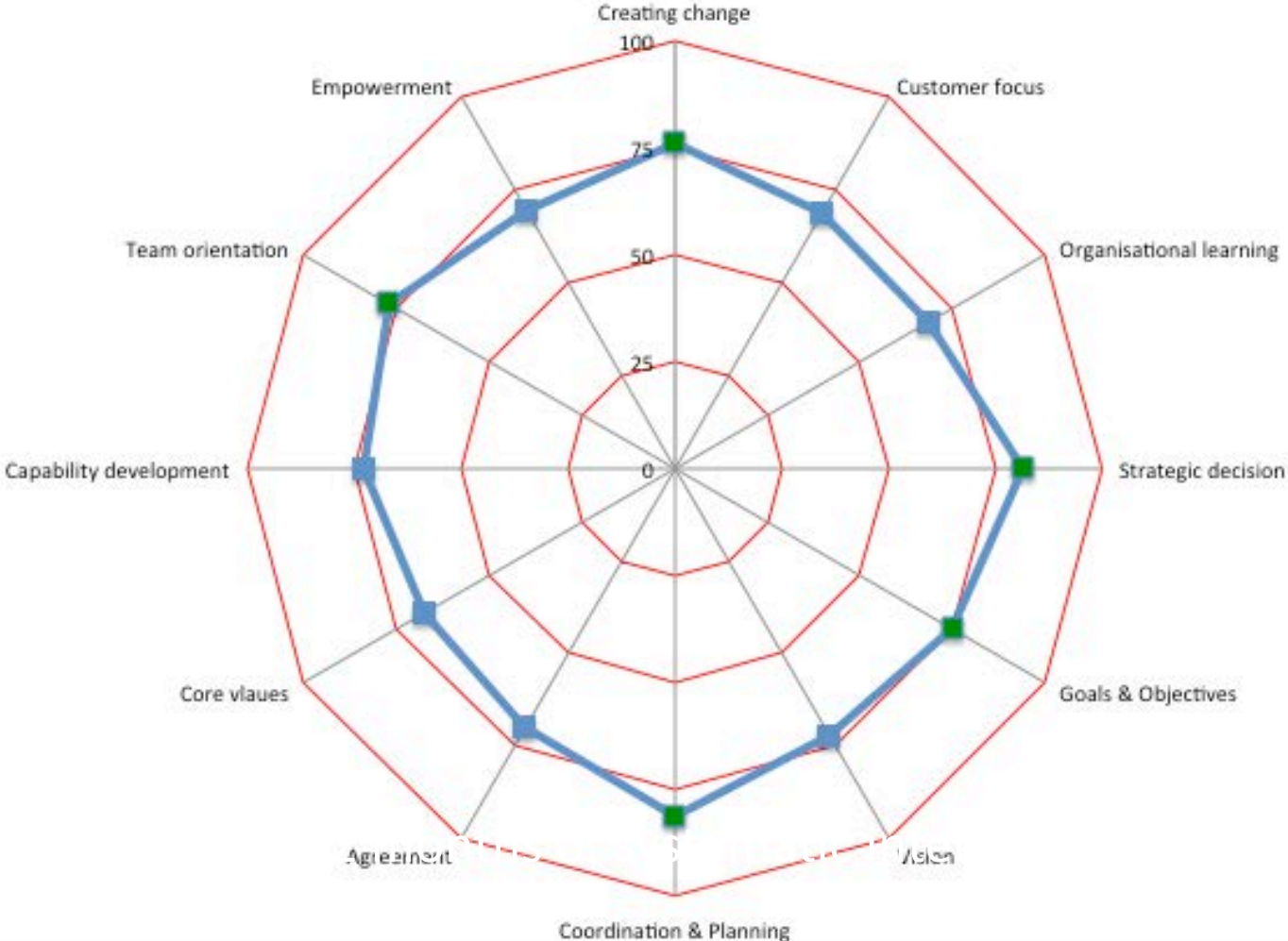
Strategie ontwikkeling

Een 2-daagse studiedag met alle medewerkers , de manager en het bestuur met als doel een plan voor de toekomst te ontwikkelen.

# RESULTS

Na 12 maanden met systematische interventies

# Quality Culture Profile 3



THANK

YOU