

Voorbeeld 4.

In een industriële bakkerij wil het management een halvering van het aantal klachten van klanten over hygiëne. In het verleden kregen alle medewerkers jaarlijks een oprissing van de geldende hygiëneregels. Deze halve dag werd door de medewerkers ervaren als 'betaald slapen'. Vanaf dit jaar is de vaste opleiding vervangen door tweemaandelijks hygiëneteams van 6 personen, die mekaar bevragen, ondersteunen en controleren. Die 'zelfsturende teams' zijn echter praatbarakken, het thema hygiëne wordt ervaren als gekend en saai en komt dus nauwelijks aan bod. Iedereen ondertekent echter braaf de aanwezigheidslijst, waarmee aan de registratieplicht voldaan is.

Deze goedbedoelde vernieuwing in het opleidingsbeleid vraagt toch wat uitleg:

- Bestaat er een traditie van zelfsturende teams in het bedrijf?*
- Zou het niet beter zijn om in elk team een coach te hebben, die het proces begeleidt?*
- Worden er verslagen van de teamvergaderingen gemaakt*
- Wie volgt de resultaten op, en hoe?*

Tot slot van dit overzicht van problemen in verband met leerprocessen over hygiëne en voedselveiligheid komen we bij de fundamentele vraag of leerprocessen en opleidingen wel een antwoord kunnen bieden aan de stijgende eisen rond hygiëne en voedselveiligheid. Ze kosten tijd en geld, en blijktbaar zijn er veel medewerkers die ondanks alle inspanningen niets leren of het alvast niet toepassen.

Toch kunnen we niet produceren zonder mensenhanden, en blijft het nodig om de computers die deze handen bedienen goed te programmeren, zodat ze hygiënisch en veilig produceren in alle omstandigheden. Tot nader order hebben onze medewerkers geen toetsenbord, USB-bus of WIFI-interface en blijft leren de enige weg om de hersenen te programmeren. Deze brochure wil een hulp bieden om dat leerproces zo effectief mogelijk te laten verlopen.

2. Kritische succesfactoren

Er zijn allerhande factoren die het succes en de effectiviteit van een leerproces over voedselveiligheid en hygiëne mee beïnvloeden.

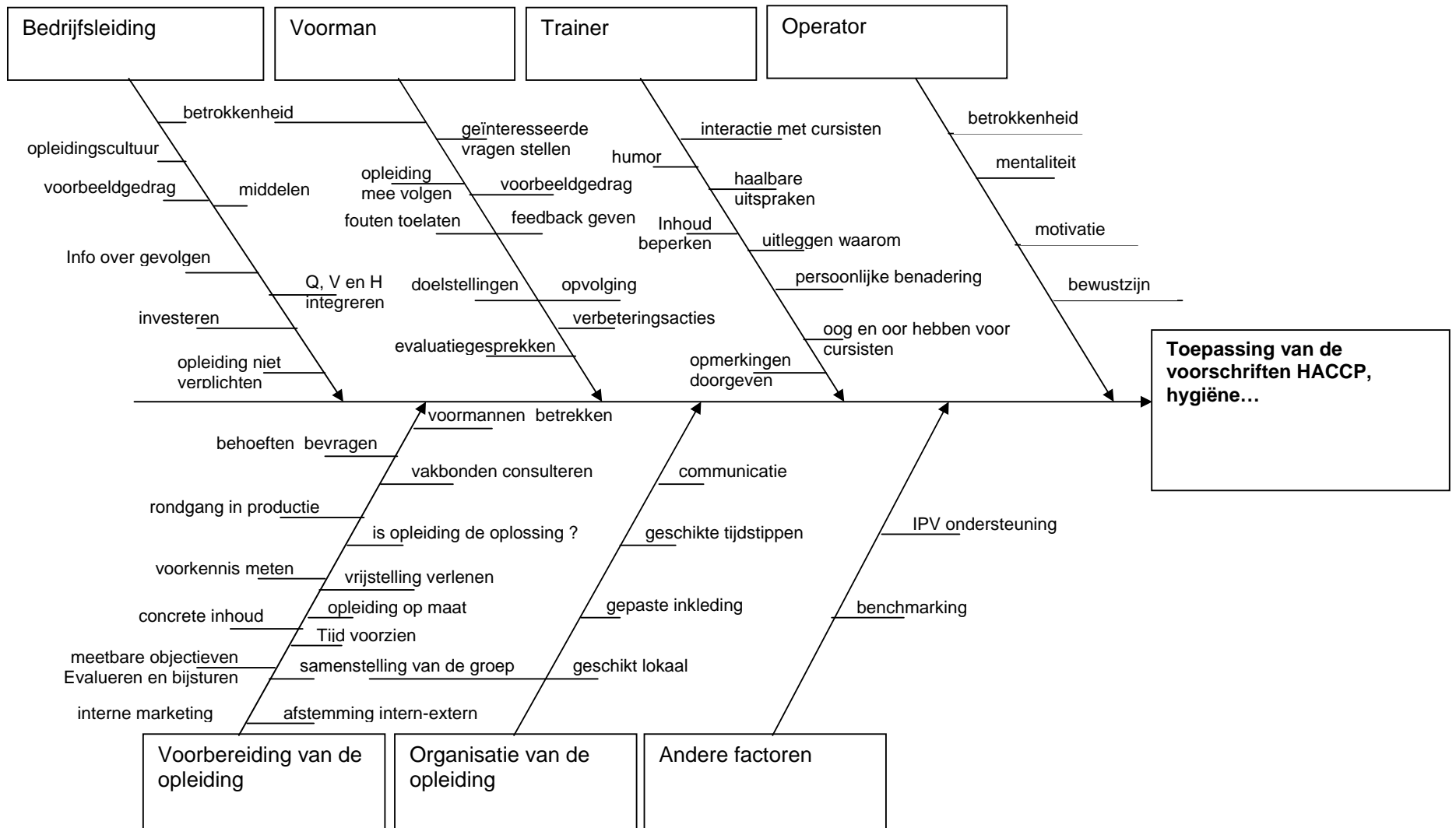
In een brainstorming met trainers voedselveiligheid en opleidingsverantwoordelijken van voedingsbedrijven werden de onderstaande zeven groepen van succesfactoren voor een opleiding rond hygiëne en voedselveiligheid samengebracht. Succes is gedefinieerd als:

Passen onze werknemers op hun werkplek toe wat zij geleerd hebben in de opleidingen rond voedselveiligheid en hygiëne?

De verzamelde succesfactoren bieden tevens gedeeltelijke antwoorden op de 12 problemen die in het eerste hoofdstuk geschetst werden.

Bij het opzetten van een succesvol leerproces over voedselveiligheid en hygiëne spelen verschillende factoren een rol. Deze succesfactoren zijn verbonden aan of gaan uit van vier soorten betrokkenen: de bedrijfsleiding, de eerste leidinggevenden of voormannen, de trainers en de operators in opleiding. Daarnaast zijn er nog drie andere categorieën van succesfactoren, die we onderverdelen in factoren verbonden aan de voorbereiding van de opleidingen, de organisatie van de opleidingen en 'andere factoren', die vallen buiten de zes reeds genoemde soorten succesfactoren.

Het onderstaand visgraatdiagram geeft een overzicht van al deze factoren, die kunnen leiden tot het toepassen op de werkplek van de voorschriften rond hygiëne en voedselveiligheid.



Bedrijfsleiding

- **Betrokkenheid** tonen, bijvoorbeeld de plantmanager of de productie leider leidt kort de opleiding in.
- Een **opleidingscultuur** in het bedrijf tot stand brengen, niet enkel met woorden maar ook in de feiten: tijd en middelen vrijmaken en interesse tonen.
- **Informatie** doorgeven in verschillende vormen **over de gevolgen** van het niet naleven van de hygiëneregels voor het bedrijf en voor de overtreder.
- Zelf de regels respecteren, **voorbeeldgedrag** tonen, bijvoorbeeld bij bezoek aan de werkvloer en het toilet.
- Voldoende **middelen** voor verbetering en voor toepassing van de regels voorzien,
- Zorgen dat de productie-installatie de toepassing van de hygiëne/HACCP regels mogelijk maakt. **Investeren** in machines en werkplaatsen die gemakkelijk hygiënisch te houden zijn.
- **Kwaliteit, veiligheid en hygiëne integreren** in productie, en niet tegenstrijdig maken. Erover waken dat de verantwoordelijken voor productie, kwaliteit en voedselveiligheid mekaar niet tegenspreken. Dit kan bijvoorbeeld door de leerinspanningen op de agenda van de multidisciplinaire HACCP-teams te brengen.
- Opleiding niet introduceren als een **verplichting** vanuit BRC / IFS / FAVV.

Voorman, teamleider

- Na de opleiding **geïnteresseerde vragen** stellen over het geleerde.
- **Betrokken zijn** bij de opleiding door te informeren naar het verloop en indien nodig de opleiding bij te sturen.
- De opleiding zelf minstens gedeeltelijk **mee volgen**.
- **Feedback geven** aan de operators over de behaalde resultaten op de werkvloer. Grafieken alleen zijn niet voldoende, want niet iedereen kan grafieken begrijpen. Mondelinge info is dus ook nodig.
- Het aspect kwaliteit en resultaten van de opleiding mee betrekken in **evaluatiegesprekken** met de operators.
- Met (een vertegenwoordiging van) de operators overleggen over **concrete doelstellingen** en te behalen resultaten in hygiëne en voedselveiligheid.
- De operators betrekken bij **verbeteringsacties** door voorstellen te vragen en opdrachten te geven.
- Zelf de regels respecteren, **voorbeeldgedrag** tonen.
- **Opvolgen** of alle operators de regels respecteren.
- Het **recht op fouten** gedurende de opleidingsperiode **toestaan**.

Trainer

- **Interactie** met de cursisten aangaan.
- Geen **beloftes** of uitspraken doen die voor het bedrijf niet **haalbaar** zijn.
- Cursisten als mensen benaderen, naast de inhoud ook motivatie en **bezieling** meegeven.
- **Humor** gebruiken, dat maakt het leren aangenaam.
- Het **waarom** der dingen uitleggen en illustreren.
- De cursisten individueel, **persoonlijk** benaderen.
- Tijd nemen voor de **voorbereiding op maat**.
- **Niet te veel inhoud** in de opleiding stoppen, enkel datgene wat aansluit bij het werk van de cursisten.
- **Oog en oor hebben** voor wat er leeft bij de operators.
- Cursisten **opmerkingen** laten maken en deze doorgeven aan het management.

Operator

- Meewerken aan de **mentaliteit** / sociale druk dat het toepassen van de regels 'cool' is, en niet andersom.
- Zich **betrokken** voelen bij zijn werk, zijn bedrijf met zijn klanten en zijn reputatie.
- **Gemotiveerd** zijn om de regels van voedselveiligheid en hygiëne te kennen en toe te passen.
- Zich **bewust zijn** van het belang van het naleven van de regels van voedselveiligheid en hygiëne.

Ontwerp, voorbereiding van de opleiding (opleidingsverantwoordelijke)

- De **teamleiders betrekken** bij het ontwerp van de opleiding.
- De **behoeften** vooraf goed **bevragen**.
- Vooraf een **rondgang in de productie** maken met de trainer om in alle openheid de klachten en problemen te bekijken.
- De vraag onderzoeken of **opleiding de oplossing** is voor de problematiek.
- De aanwezige **voorkennis meten**.
- Eventueel **vrijstelling verlenen** voor wie de opleiding niet meer nodig heeft.
- De **opleiding op maat** ontwerpen en uitvoeren, aansluitend bij de specifieke jobinhoud.
- De inhoud moet **concreet en realistisch** zijn.
- Rekening houden met de **samenstelling van de groep**: homogeen of heterogeen, vast personeel of interims.

- **Meetbare objectieven** formuleren in overleg met de lijn.
- **Oog en oor hebben** voor wat er leeft bij de operators.
- Goede **afstemming** verzorgen tussen de externe trainer(s) en interne contactpersoon.
- De **interne marketing** over opleiding verzorgen.
- **Tijd voorzien** voor de voorbereiding.
- De opleiding laten **evalueren** door de cursisten, en de evaluatieresultaten terugkoppelen naar alle betrokkenen, ook als ze goed zijn.
- **Remediëring**, verbeteringsacties plannen indien er onvoldoende resultaten zijn
- Geen opleiding voorzien in periode van sociale spanning; **overleg met de vakbonden** over opleiding plegen.
- Geen opleiding ad hoc plannen, omdat het moet, maar wel vanuit een **concrete behoefte**.

Organisatie van de opleidingen (opleidingsverantwoordelijke)

- Duidelijke en tijdige **communicatie** over de opleiding: wanneer, waarom, hoe?
- Aandacht voor **geschikte tijdstippen**: liefst binnen de werkuren. Opleiding na de shift is te vermoeiend.
- **Gepaste inkleding** van de opleiding. Opleiding is geen beloning of straf, maar hoort bij het werk; leren is een onderdeel van de functie.
- **Geschikt leslokaal** voorzien: voldoende groot, licht en luchtig, rustig. In een reffer is er geregeld storing.

Andere succesfactoren

- **IPV-IFP** inzetten als facilitator en motivator van de opleiding.
- **Benchmarking** met andere bedrijven over hun aanpak, omvang en resultaten van opleidingen over voedselveiligheid en hygiëne.

Deze reeks van 56 succesfactoren is natuurlijk geen allesomvattend eisenpakket om te komen tot effectieve opleidingen rond hygiëne en voedselveiligheid. De volgende tabel geeft een overzicht van de verbanden tussen de 56 succesfactoren en de 12 problemen van het eerste hoofdstuk. Uit deze tabel blijkt de grote verwevenheid van oorzaken en gevolgen van succesvolle opleidingen.