

Problemen		Kritische succesfactoren											
		1. registratie van opleidingen	2. verplichting om op te leiden	3. herhalingen van opleidingen	4. interne of externe trainers	5. coaching van individuele operators	6. Train The Trainer	7. korte contracten	8. meetbare doelstellingen	9. betrokkenheid van alle niveaus	10. geschikte leervormen	11. transfer naar de werkplek	12. effecten meten
bedrijfsleiding	Betrokkenheid tonen		x					x	x		x		
	Opleidingscultuur uitbouwen	x		x	x	x	x	x				x	
	Voorbeeldgedrag tonen		x	x		x			x				
	Info over gevolgen geven		x	x				x	x			x	
	Investeren	x			x					x		x	
	Opleiden niet verplichten	x		x									
	Middelen ter beschikking stellen		x				x	x		x	x	x	
	Q, V en H integreren			x		x	x					x	
voorman	Betrokkenheid tonen		x					x		x		x	
	Opleiding mee volgen		x		x	x			x				
	Geïnteresseerde vragen stellen		x					x				x	
	Voorbeeldgedrag tonen		x					x					
	Fouten toelaten			x				x				x	
	Feedback geven	x				x		x				x	
	Doelstellingen bepalen		x										
	Opvolging van de doelstellingen	x		x		x			x			x	
	Verbeteringsacties		x						x				
	Evaluatiegesprekken voeren		x			x		x		x		x	
trainers	Interageren met cursisten		x	x			x		x				
	Humor in de training steken		x	x			x				x		
	Haalbare uitspraken doen		x				x	x					
	De inhoud beperken						x				x		
	Uitleggen waarom iets moet		x	x			x				x		
	Persoonlijke benadering						x	x		x			
	Oog en oor hebben voor cursisten		x	x			x						
	Opmerkingen doorgeven	x			x		x						
operator	Betrokken zijn bij het werk											x	
	De goede mentaliteit uitstralen		x					x				x	
	Gemotiveerd zijn voor veiligheid/hygiëne		x	x				x	x				
	Bewust zijn van de noodzaak		x	x		x							
voorbereiding	Behoeften bevragen			x	x				x	x			
	Voormannen betrekken				x								
	Vakbonden consulteren		x							x			
	Rondgang in de productie				x								
	Is opleiding de oplossing?		x				x	x	x		x		
	Voor kennis meten	x	x				x				x		
	Vrijstelling verlenen	x	x								x		
	Opleidingen op maat maken				x		x	x			x		
	De inhoud concreet maken		x		x		x	x			x	x	
	Voldoende tijd voorzien						x				x		
	Meetbare objectieven formuleren	x	x				x		x		x	x	
	Tussentijds evalueren en bijsturen		x									x	
	De groep goed samenstellen		x							x			
	Afstemmen met interne en externe trainers				x		x						
Intern de opleiding verkopen		x											
organi- satie	Info communiceren		x		x			x	x	x		x	
	Geschikte tijdstippen kiezen										x		
	Gepaste inkleding van de opleiding				x		x				x		
	Geschikt lokaal voorzien				x						x		
	IPV-ondersteuning		x								x	x	
	benchmarking		x					x	x	x			

3. Het leermodel VoedselVeiligheid

als denkkader voor het bereiken (en meten) van de effecten van leerprocessen over hygiëne en voedselveiligheid

In de vorige hoofdstukken hebben we een waslijst van problemen en succesfactoren verzameld, die een rol spelen bij de kwaliteit van opleidingen over voedselveiligheid en hygiëne. In dit hoofdstuk bieden we een model aan, een denkkader waarin al deze factoren een indeling en een samenhang krijgen. Dit laat toe om het volledige leerproces met al zijn stakeholders en hun onderlinge afhankelijkheid in beeld te brengen. Dit leermodel VoedselVeiligheid heeft als doel om de samenhang tussen alle beïnvloedende factoren en effecten duidelijk te maken. Het helpt alle betrokkenen om de kwaliteit van een leerproces over voedselveiligheid te meten, beheersen en optimaliseren.

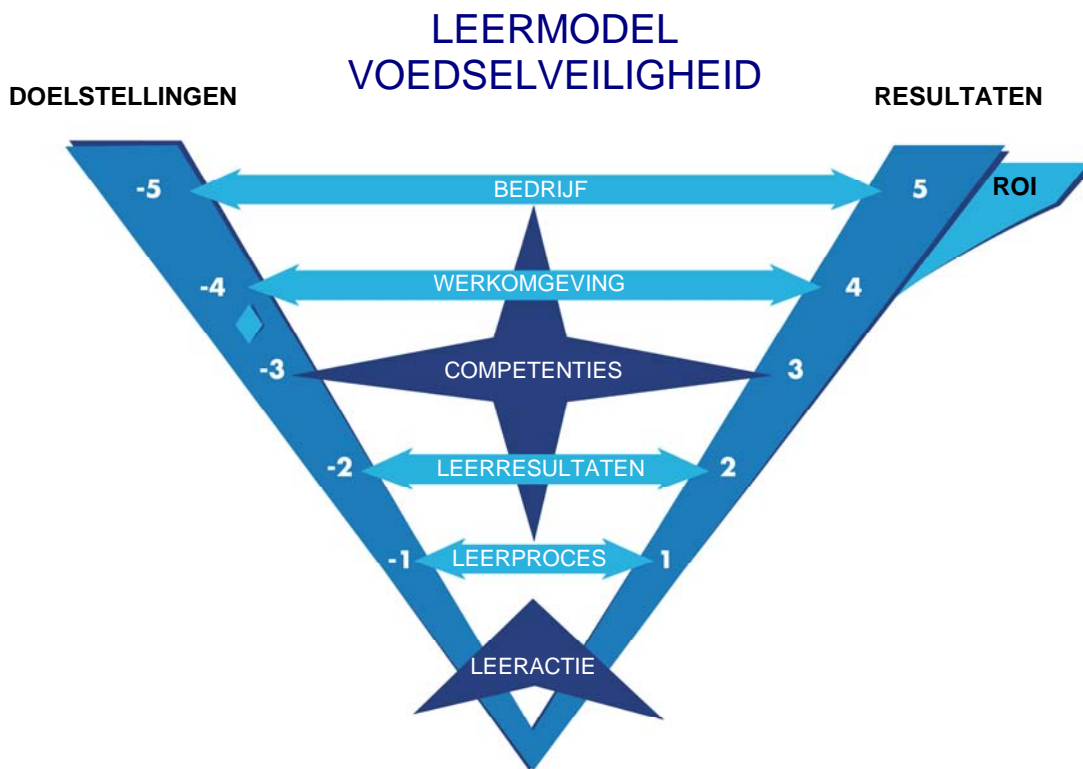
In dit model zijn de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick, het ROI-model van Phillips en het 8-veldenmodel van Kessels & Smit verwerkt samen met vele ervaringsgegevens.

Het linkerbeen van het **leermodel VoedselVeiligheid** bevat 5 niveaus van **doelstellingen** die aan een leeractie rond hygiëne en voedselveiligheid kunnen gesteld worden.

- 5 De elementen uit de **missie en de strategie** van het bedrijf over voedselveiligheid en hygiëne, waarin de geplande leeracties kaderen. Het is namelijk van belang dat een leeractie de medewerkers helpt bewegen in de richting die door het bedrijf is bepaald.
- 4 De problemen of gewenste **veranderingen op de werkplek** rond voedselveiligheid en hygiëne, waaraan iets moet gebeuren om te evolueren in de richting van (-5). Hierbij moeten enkele belangrijke keuzes gemaakt: is er een gedragsprobleem op de werkplek, of eerder een organisatieprobleem? Indien er een gedragsprobleem is, zijn er dan tekorten in de aanwezige competenties? Pas indien leeracties het probleem kunnen oplossen zullen we overwegen om een leerproject op te zetten.
- 3 Het inventariseren van de gewenste **competenties op het terrein van** voedselveiligheid en hygiëne en het meten van competentiegaps zijn klassieke methodes uit het competentie management. Dat is een zeer geschikte basis voor een leerplan. Een belangrijke vraag hierbij is of de eventueel ontbrekende competenties 'leerbaar' zijn, of een opleiding de competentiegaps kan dichten. Misschien moeten we in plaats van klassieke opleidingen andere vormen van leren overwegen.
- 2 Een leerplan of ontwikkelingsplan bevat duidelijke **leerdoelstellingen**: welke kennis, vaardigheden en/of attitudes moeten onze medewerkers aanleren?

Dat kan persoonlijk zijn (POP) of gelden voor een groep medewerkers. Om deze leerdoelstellingen te realiseren dient men geschikte leerprocessen op te zetten.

- 1 Bij het kiezen van **leerprocessen** spelen allerhande elementen mee zoals het verschil tussen kennis, vaardigheden en attitudes. Kennisoverdracht helpt bijvoorbeeld nauwelijks om een attitudeverandering te realiseren. Ook de leerstijlen van de cursisten en de praktische mogelijkheden van hun afdeling spelen een grote rol. Werkplekleren is het meest voorkomende leerproces, en klassikaal leren is het meest evidente.



Het linkerbeen van het leermodel VoedselVeiligheid bevat de denkfases die voorafgaan aan een leeractie. Deze denkfases dienen in verschillende richtingen doorlopen te worden, via overleg met diverse betrokkenen, tot er duidelijkheid ontstaat. Deze betrokkenen hebben we ook zien opduiken in het visgraatdiagram met kritische succesfactoren. In het leermodel VoedselVeiligheid zijn zij terug te vinden op de volgende niveaus:

- 5 De bedrijfsleiding
- 4 De afdelingsverantwoordelijke of voorman
- 3 De personeelsdienst
- 2 De opleidingsverantwoordelijke
- 1 De (interne of externe) trainer(s)
- 0 De cursisten

In het leermodel VoedselVeiligheid komt dus nog een extra betrokken partij bij, namelijk op het HR-management (op niveau –3). Indien een voedingsbedrijf geen uitgebouwd personeelsbeleid heeft en/of niet aan competentie management doet, kan men dit niveau overslaan. Ook bij eenvoudige opleidingsvragen rond voedselveiligheid en hygiëne is overleg met alle niveaus niet altijd noodzakelijk.

Het uitvoeren van de leeractie zelf is het zichtbare deel van het leerproces. Hier gebeurt de overdracht van kennis over hygiëne en voedselveiligheid, inclusief de nodige achtergrondkennis over bijvoorbeeld microbiologie. In het leerproces kunnen ook vaardigheden getraind worden aan de hand van praktische taken of rollenspelen. Tenslotte wenst men in het leerproces de attitudes van de cursisten op het terrein van hygiëne en voedselveiligheid in de gewenste zin te beïnvloeden. In een volgend hoofdstuk gaan we dieper in op het leerproces.

In het rechterbeen van het leermodel VoedselVeiligheid worden de verschillende niveaus van het evalueren van de leeractie rond voedselveiligheid en hygiëne weergegeven. Elk van deze evaluatieniveaus komt overeen met een doelstelling op hetzelfde niveau in het linkerbeen. Het is niet de bedoeling dat elke opleiding rond voedselveiligheid en hygiëne op al deze niveaus geëvalueerd wordt. Het model geeft wel een duidelijk overzicht om een gefundeerde keuze te kunnen maken.

- +1 Het meten van de **kwaliteit van het leerproces**. Vaak gebeurt dit door de tevredenheid van de cursisten te meten aan de hand van zogenaamde ‘happy sheets’. Op dit niveau zijn echter vooral vragen naar de diverse aspecten van kwaliteit van het leerproces van belang.
- +2 Het testen of de leerdoelstellingen bereikt zijn. Dit leidt tot certificaten van succesvolle deelname aan de leeractie. Dergelijke **certificering** wordt steeds meer noodzakelijk, zeker bij opleidingen rond voedselveiligheid en hygiëne.

De (harde of zachte) meting van de bereikte kennis en/of vaardigheden aan het einde van het leerproces kan soms afschrikken. Naast klassieke examens zijn er heel wat alternatieve manieren om op dit niveau de leerresultaten te meten: praktijkproeven, rollenspelen, presentaties... Verder is het nuttig om (proef-)testen te organiseren gedurende de opleiding, want zij verhogen het leerresultaat en kunnen de angst voor de eindtoets verminderen.

- +3 Het opnieuw inventariseren en registreren van de verworven **competenties** rond voedselveiligheid en hygiëne is een belangrijke stap in bedrijven waar men aan competentie management doet. Hier kan men met gedragsindicatoren meten of de gewenste competenties rond hygiëne en voedselveiligheid aanwezig zijn. Dit kan gebeuren op de werkplek of in testsituaties.
- +4 Op dit niveau meet men de **output** van het leerproces op de werkplek. De transfer van het geleerde en de impact ervan op het werk worden hier zichtbaar en meetbaar in vooraf gedefinieerde meetgegevens als kwaliteitsindicatoren, hygiëne-indicatoren, klachten, kosten... Ook zachtere meetgegevens zoals meningen van operators en voormannen of afdelingschefs kunnen op dit niveau verzameld worden.
- +5 Op bedrijfsniveau kan het management beoordelen in welke mate de leeracties een bijdrage geleverd hebben in de richting van de gestelde bedrijfsdoelstellingen over voedselveiligheid en hygiëne. Naast harde cijfergegevens zijn er ook vaak niet tastbare baten. Het leggen van een duidelijke link tussen het leerproces en de resultaten vraagt extra aandacht, want er kunnen vele beïnvloedende factoren zijn. Het meten van de Return on Investment (ROI) van een opleiding rond voedselveiligheid en hygiëne is meestal niet mogelijk omdat men de vermeden kosten (schade) niet kent.

Dit leermodel VoedselVeiligheid toont enerzijds de complexiteit van het opzetten van goede leerprocessen rond voedselveiligheid en hygiëne. Anderzijds blijkt ook dat effectief leren een samenspel is van vele betrokkenen. Op elk niveau zijn er **eigenaars**, die mee verantwoordelijkheid dragen voor het bereiken van een effectief leerresultaat:

0. De **cursist** is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leren. Hij doet de leerinspanning en bereikt leerresultaten in verhouding tot zijn motivatie.
1. De **trainer** heeft als eerste opdracht om samen met zijn cursisten de opleidingsdoelstellingen te bereiken. Hij draagt dan ook de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zijn opleiding.

2. De **opleidingsverantwoordelijke** is verantwoordelijk voor het uifilteren, verduidelijken en communiceren van de opleidingsdoelstellingen, en voor de praktische ondersteuning van het leerproces.
3. **HRM** draagt zorg voor het competentie management en ondersteunt alle betrokkenen bij de implementatie hiervan.
4. De **afdelingsverantwoordelijke of lijnverantwoordelijke** van de cursisten definieert het leerprobleem. Tevens creëert hij het toepassingsklimaat achteraf, en meet hij of de gewenste verandering bereikt is.
5. Het **bedrijfsmanagement** bepaalt de bedrijfsdoelstellingen en meet in hoeverre deze gehaald worden. Het management hoort ook de verschillende invloedsfactoren te kennen, en kan daarmee de effecten van leerprocessen inschatten.

Wat is er in de vier bedrijfsvoorbeelden gebeurd met de hulp van het model VoedselVeiligheid?

Voorbeeld 1.

In het vleesverwerkend bedrijf is er een diepgaande analyse uitgevoerd over de kosten en de opbrengsten van diverse vormen van opleiden. Uiteindelijk is er in overleg met de auditors en grote klanten gekozen voor de volgende formule: Drie geïnteresseerde ploegbazen krijgen een opleiding Train The Trainer en zij ontwikkelen een eigen leerpakket voedselveiligheid en hygiëne in samenwerking met de kwaliteitsverantwoordelijke. Zij geven dit pakket op geregelde tijdstippen aan groepen of zij begeleiden de medewerkers die het zelfstandig willen leren op individuele basis. Iedere medewerker moet jaarlijks zijn leerinspanningen aantonen door te registreren hoeveel uren hij erover geleerd heeft en door een test met succes af te leggen. Wie niet slaagt mag herkansen. Het bedrijf heeft één operator laten doorstromen tot ploegbaas, om de leeropdracht van de drie anderen te compenseren.

Voorbeeld 2.

De brouwerij heeft voor zijn afdeling conditionering een moeilijke knoop doorgehakt in verband met interims en jobstudenten. Iedere nieuwe medewerker krijgt voor hij begint een rondleiding in de afdeling en opleidingspakket op cd, met tekst, tekeningen, foto's en videofragmenten. De HR-dienst nodigt hen uit om een kennistest te komen afleggen in de week voor hun tijdelijke opdracht start; wie niet slaagt, komt er niet in. In het contract staat dat zware fouten tegen de hygiëneregels leiden tot onmiddellijk ontslag. De samenwerking met het externe opleidingsbureau is veranderd van cursus geven naar samenstellen van het opleidingspakket en van de testbatterij met vragen. Tot hun eigen verwondering heeft de HR-dienst geen gebrek aan kandidaten en bovendien is het personeelsverloop gedaald.