

Voorbeeld 2.

De kwaliteitsverantwoordelijke van de brouwerij heeft voor de interims en jobstudenten in de conditionering een concrete opdracht uitgewerkt: Iedere nieuwe medewerker krijgt invulfiches om persoonlijke fouten of problemen in verband met hygiëne en voedselveiligheid te rapporteren. Op die fiches kan hij ook verbetervoorstellen noteren voor zichzelf of voor de brouwerij. De beste voorstellen krijgen een bak bier aan het einde van elke week. Zo wordt niet het maken van fouten gestimuleerd, maar wel het leren uit zijn fouten.

Voorbeeld 3.

In het zuivelbedrijf heeft het management de boodschap goed begrepen en omgezet naar transferacties:

- elk CP en GMP krijgt één of twee bewakers die de doelstellingen en meetcijfers in het oog houden. Bij elk CP of GMP hijsen zij een groene, oranje of rode vlag naargelang de omstandigheden.*
- het management organiseert elke maandag een korte zitting waarin de bewakers de resultaten van de voorbije week bekend maken. Het team met de beste resultaten mag bij de lunchpauze aan de eretafel zitten, en daar staat voor hen een gezond dessertenbuffet klaar.*

Voorbeeld 4.

In de industriële bakkerij zijn de transferacties ingebakken in de werking van de hygiëneteams. Hun werking gaat immers verder dan de tweemaandelijksse bijeenkomst. Tussentijds zijn er teamleden belast met meetopdrachten aan de GMP's en de CP's, en met ingrepen bij problemen. De maandelijksse rapporteringen aan de collega's en de bedrijfsleiding zijn een ideale stimulans om de aandacht niet te laten verslappen.

6. Mogelijke effecten van leerprocessen en methodes om deze effecten te meten

In het kader van kwaliteits- en hygiënenormen is de vraag naar het meten van effecten van opleidingen steeds prominenter aanwezig. Deze normen zeggen echter niet wat of hoe er moet gemeten worden.

6.1 Het leermodel VoedselVeiligheid als gids voor effectmeting

Het leermodel VoedselVeiligheid geeft een duidelijke structuur om op vijf verschillende niveaus doelstellingen voor het leerproces te omschrijven. Deze concreet geformuleerde doelstellingen zijn meteen ook de uitgangspunten om de leeractie te **evalueren** gedurende en na het leerproces. Dat wordt voorgesteld in het rechterbeen van het leermodel VoedselVeiligheid.

Hier vinden we 5 niveaus om leerprocessen te evalueren.

Per niveau kunnen we een aantal evaluatievragen stellen:

- +1 Verloopt het leerproces met de gewenste kwaliteit?
Hoe kunnen we eventueel bijsturen?
Bereiken we de gewenste kwaliteit en de efficiëntie van het **leerproces**?
Nemen de cursisten gemotiveerd deel?
- +2 In welke mate hebben de **deelnemers** de beoogde leerdoelstellingen bereikt?
Hebben we voldoende gegevens om een certificaat uit te reiken?
Wat zullen we vermelden op de certificaten?
- +3 Hoe meten we of de deelnemers de gewenste competenties verworven hebben?
Hoe kunnen we deze competenties registreren?
Hoe kunnen we deze competenties inzetten?
- +4 Is de gewenste verandering op de werkplek gerealiseerd?
Welke verandering heeft het leerproces gehad op de productiegegevens (na uitzuiveren van andere invloeden)?
In welke mate passen de deelnemers de nieuwe bekwaamheden toe op hun werkplek (te observeren aan de hand van een checklist)?
- +5 Welke verbetering in de richting van het gestelde bedrijfsdoel is gemeten naar aanleiding van de leeractie (na eliminatie van andere invloedsfactoren)?
Zijn er niet-tastbare voordelen?

De twee hoofdvragen rond evaluatie van opleidingen hygiëne en voedselveiligheid zijn 'wat evalueren?' en 'hoe evalueren?'.

6.2 Wat en hoe evalueren in verband met opleidingen hygiëne en voedselveiligheid?

De vijf evaluatieniveaus van het leermodel VoedselVeiligheid helpen om de vraag 'wat evalueren' te beantwoorden.

1. Het opleidingsproces
2. Het opleidingsproduct
3. De verworven competenties
4. Het effect op de werkplek
5. De efficiëntie voor de organisatie

Het is niet nodig om al deze niveaus te evalueren, het is wel nodig om een bewuste keuze te maken.

Mogelijke evaluatie-elementen per evaluatieniveau:

1. Het opleidingsproces

Op dit niveau evalueert men vooral de kwaliteit van het leerproces via de tevredenheid van de deelnemers. Mogelijke topics om te bevragen zijn klassiek:

- de informatie die de deelnemers vooraf ontvingen
- de selectie van de deelnemers
- de begeleiding van de deelnemers
- de administratieve processen
- het verloop van het opleidingsproces
- de inhoud van de opleiding
- de relatie met de praktijk
- het opleidingsmateriaal, de cursusteksten
- de lesgever
- het tempo
- de moeilijkheidsgraad
- de accommodatie
- de bekendmaking van de opleiding, de uitnodiging
- de gekozen opleidingsmethode
(on-the-job/ in groep/ zelfstudie/ extern of intern...)

Een belangrijke hulp om evaluatiecriteria i.v.m. het opleidingsproces te selecteren is de vraag of ik iets kan bijsturen op het gekozen terrein. Indien niet is het beter om hierover geen vragen te stellen.

Het beste tijdstip om een opleidingsproces te evalueren is **gedurende het verloop**, want dan kan men nog bijsturen. Bij opleidingen rond hygiëne en voedselveiligheid zijn er

weinig evaluatie- en bijsturingmogelijkheden omdat deze opleidingen meestal erg kort zijn. Voor meer gespreide leertrajecten kan men wel tussentijds evalueren en bijsturen, onder meer door **observatie** van de cursisten in opleiding door de trainer of beter nog door een externe observator aan de hand van een checklist.

Aan het einde van de opleiding gebruikt men vaak vragenlijsten, meestal 'happy sheets'. Het is dan te laat om bij te sturen, maar het is wel prettig om een bevestiging te krijgen dat alles naar wens is verlopen.

Zorg ervoor dat de vragen eenduidig zijn, en vermijd procentuele scores: voor de ene is 50% namelijk even goed als 80% voor een andere. Relatieve scores zijn beter bruikbaar dan absolute. Absolute scores zijn goed wanneer ze duidelijk omschreven zijn.

Voorbeeld van een absolute scorelijst: *slecht / matig / goed / uitstekend*

Voorbeeld van een relatieve scorelijst: *minder dan verwacht / zoals verwacht / beter dan verwacht*.

Een belangrijk aspect van vragenlijsten is: op naam of niet? Evaluatie op naam is zeker te verkiezen omdat men dan kan ingaan op individuele problemen. Men moet dan wel discretie garanderen, anders zijn de antwoorden onvolledig.

Een andere techniek om de tevredenheid over een opleidingsproces te evalueren is een **groepsgesprek**. Het is een interessante wijze om de antwoorden op vragenlijsten aan te vullen en om deelnemers die minder gemakkelijk schrijven toch aan bod te laten komen. Een eenvoudige evaluatietechniek is een **rapport over de opleiding** dat wordt gegeven door één of meerdere cursisten, met gebeurtenissen, reacties, opmerkingen, voorstellen...

2. Het opleidingsproduct

Op dit niveau evalueert men de leerresultaten van de opleiding bij elke deelnemer individueel:

- de opgedane kennis aan het einde van de opleiding
- de verworven vaardigheden
- waarneembare gedragsveranderingen
- de realisatie van de opleidingsdoelstellingen (behaalde resultaten)

Dit **opleidingsresultaat** kan gemeten worden door een **kennistest** aan het einde van de opleiding. Deze techniek is niet populair, en de pijn kan verzacht worden door gedurende de opleiding een proeftest in te lassen. Een andere techniek om kennis te toetsen is een **interview** door de chef van de cursist. Zo meet hij/zij de resultaten van de opleiding en kan hij/zij meteen de toepassing in het werk bespreken.

3. De verworven competenties

Indien het bedrijf competentie management toepast, dan vormen de leerprocessen rond hygiëne en voedselveiligheid een element hierin. Na een opleiding kan de geregelde competentiemeting leiden tot competentiematrices die beter gevuld zijn en persoonlijke competentieportfolio's die meer uitgebreid zijn.

Verder geven andere parameters uit het HR-beleid aan of leerprocessen effectief geweest zijn, namelijk de aantallen van interne doorstroming en ingevulde vacatures.

4. Het effect op de werkplek

Op dit niveau gaan we na of de gewenste verbeteringen op het vlak van hygiëne en voedselveiligheid op de werkplek inderdaad gerealiseerd worden naar aanleiding van het leerproces. Mogelijke effecten zijn:

- waarneembare gedragsveranderingen van de deelnemers
- transfer naar de werkplek: toepassing van nieuw opgedane kennis en van nieuwe vaardigheden
- de uitvoering van een overeengekomen actieplan na 6 maanden
- het afleren van slechte gewoontes
- behalen van praktijkkwalificaties
- kwaliteit van het werk
- zelfstandigheid van de operators

Observaties van de (ex-)cursisten op de werkplek kunnen gebruikt worden om te zien of en hoe het geleerde wordt toegepast. Deze observaties kunnen meteen uitsluitsel geven over de opgedane kennis (niveau 2) en de verworven competenties (niveau 3). In Engeland is observatie op de werkplek zelfs de basis van certificering (NVQ's).

Bij meting van het effect 3 tot 6 maanden na de opleiding kan de (opleidings)verantwoordelijke bijvoorbeeld de volgende vragen gebruiken:

1. Zijn de afspraken over de toepassing van het geleerde uitgevoerd?
2. Passen de cursisten het geleerde uit de opleiding toe?
3. Altijd of soms?
4. Is het vooraf gewenste effect van de opleiding bereikt?
5. Waarom eventueel niet?
6. Hoe merk ik dit ?
7. Is deze meting relevant?
8. Is er een opfrissingactie nodig?
9. Is de motivatie voor het volgen van opleidingen toegenomen, constant of afgenomen?
10. Zou ik met de huidige informatie de opleiding nog laten doorgaan indien ik kon teruggaan in de tijd?

5. De efficiëntie voor de organisatie

Op dit niveau tracht men een duidelijk verband te leggen tussen de opleidingen rond hygiëne en voedselveiligheid en de bedrijfsresultaten. Mogelijke parameters zijn:

- het effect op de 'key performance indicators' of kengetallen inzake hygiëne en voedselveiligheid
- klantentevredenheid (hoeveelheid klachten) over hygiëne en voedselveiligheid
- verbetering van interne processen in de afdelingen van de cursisten
- Dalende kosten voor de organisatie m.b.t. problemen rond hygiëne en voedselveiligheid dank zij de opleiding

Hoe hoger het niveau van de effectmeting, hoe moeilijker de meting. Het wordt immers steeds moeilijker om de behaalde resultaten als een rechtstreeks gevolg van het leerproces aan te duiden. Andere factoren (intern en extern) kunnen de metingen verstoren. De grotere afstand tussen doelstellingen en resultaten wordt verbeeld door de V-vorm van het leermodel VoedselVeiligheid. Op de hogere niveaus zijn er steeds meer interferenties mogelijk met invloeden die buiten het leerproces staan: economische veranderingen, moeilijke weersomstandigheden, epidemieën van dierenziekten, ... Deze interferenties bemoeilijken het toekennen van effecten aan leeracties.