

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 competentie meting leiden tot competentie matrices die beter gevuld zijn en persoonlijke competentie portfolio'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 praktijk kwalificaties
- 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.

6.3 Aandachtspunten bij het evalueren van opleidingen hygiëne en voedselveiligheid.

Uit de bovenstaande lijst kan men kiezen welke effecten men wil bereiken met de opleiding rond hygiëne / voedselveiligheid. De uiteindelijke meting van effecten moet **door een verantwoordelijke van de organisatie** gebeuren. De opleidingsverantwoordelijke kan enkel adviseren en assisteren. Toch is het ook belangrijk voor hem / haar om de effecten op de werkplek te kennen, en om te weten welke werkwijze de meeste effecten sorteert; dat is nuttige informatie om continu te verbeteren.

Nog enkele **slotbemerkingen** over het evalueren van opleidingen over hygiëne en voedselveiligheid :

- Om eerlijk te evalueren dienen de gebruikte meetmethodes **vooraf vastgelegd en bekendgemaakt** aan alle betrokkenen : cursisten, lesgevers, administratie....Dit garandeert de objectiviteit.
- Alle betrokkenen moeten bovendien vooraf warm gemaakt worden voor evaluatie door de **voordelen** ervan te vernemen voor zichzelf: cursisten, opleiders, chefs, opleidingsverantwoordelijken.
- Uit de praktijk blijkt dat een evaluatiestrategie langer loopt en beter uitgevoerd wordt, en leidt tot meer transfer indien de resultaten goed gerapporteerd worden aan alle betrokkenen. Mogelijke elementen van een **evaluatierapport**:
 - strategie en doelstellingen van de opleidingen
 - werkwijze bij het evalueren: Wat, wanneer, hoe, bij wie, waarom
 - resultaten en conclusies
 - uitgevoerde bijstellingen
 - financiële aspecten
 - lessen voor de toekomst
- Evalueren kan niet alleen voor formele opleidingen. Evaluatie kan ook bij **informele opleidingen**, het helpt zelfs om ze te formaliseren. Dit kan bijvoorbeeld met logboeken, on-the-job opleidingsplannen voor cursist en voor begeleider...Op die manier kan men zelfs informele opleidingen via de evaluatie registreren en het resultaat formeel maken.

Welke effecten van de leerprocessen zijn er gemeten in de vier bedrijfsvoorbeelden?

Voorbeeld 1.

In het vleesverwerkend bedrijf worden de volgende meetgegevens in verband met de opleidingen rond hygiëne en voedselveiligheid verzameld door de kwaliteitsverantwoordelijke in samenwerking met de personeelsdienst:

- het aantal uren leerinspanningen geregistreerd per medewerker*
- het aantal geslaagde en mislukte tests*
- de opmerkingen over de leerprocessen die naar boven komen in de jaarlijkse functioneringsgesprekken*
- de resultaten van GMP en HACCP inspecties en audits*

Voorbeeld 2.

De HR-dienst van de brouwerij verzamelt voor de afdeling conditionering de volgende opleidingsgegevens:

- de aantallen interims en jobstudenten die slagen bij de voortest*
- de resultaten van de GMP en HACCP inspecties*
- de fouten die door de ploegchef gerapporteerd worden, en waarvan het verband met de opleiding gelegd wordt*
- het verloop bij de interim-medewerkers en jobstudenten*

Voorbeeld 3.

In het zuivelbedrijf hebben de HR-dienst en het management samen beslist welke meetgegevens ze verzamelen om de kwaliteit van de opleidingen te beoordelen:

- de tevredenheid van het personeel over de opleidingen; dit is een vraag in de jaarlijkse personeelstevredenheidsenquête*
- de meetcijfers per GMP, CP en CCP en het verschil met de doelstellingen. De grafieken hiervan worden elke week vernieuwd en verspreid*

Voorbeeld 4. In de industriële bakkerij verzamelt de kwaliteitsverantwoordelijke de volgende evaluatiegegevens over de werking van de hygiëneteams - een kort verslag van de halfjaarlijkse vergadering van de coaches, waarin zij zelf aangeven of hun team stabiel draait, vooruitgaat of achteruit boert - de geregistreerde aantallen leeruren per hygiëneteam en per medewerker - het aantal klachten van klanten en de aard van deze klachten - de opmerkingen van de medewerkers op het intranetforum, die slaan op de werking en de leerresultaten van de hygiëneteams