

Hoe bereid ik het overleg voor  
als HR- verantwoordelijke?

---

Hoe bereid ik het overleg voor  
als vakbondsafgevaardigde?

Aandachtspunten in het overleg?  
Zijn er oplossingen voor obstakels?

---

Uitvoering en evaluatie?

---

# OVERLEG

OVERLEG OVER  
HET OPLEIDINGSPLAN



# OPLEIDING

## EEN GOED OVERLEG WAARD!

---

Nam je reeds de sectorale verplichtingen door aan de ommezijde van deze brochure? Dan weet je dat werkgevers vanaf 20 werknemers verplicht zijn om hun opleidingsplan te overleggen met de ondernemingsraad, of bij afwezigheid met de vakbondsafvaardiging.

Dit overleg is een kans om te komen tot een steviger opleidingsplan, meer draagvlak voor opleiding op de werkvloer en grotere effecten van de opleidingsinspanningen.

In wat volgt geven we u tips om in het overleg tot een beter resultaat te komen.

### **De informatie is opgedeeld in zes fiches:**

1. Voorbereiding voor de HR-verantwoordelijke
2. Voorbereiding voor de vakbondsafgevaardigde
3. Aandachtspunten bij het overleg
4. Oplossingen zoeken voor obstakels
5. Denk ook al aan de uitvoering: leidinggevend en aan zet!
6. Vergeet de evaluatie niet



# FICHE OVERLEG 1

## ‘Vorbereiding voor de HR-verantwoordelijke’

*Als HR-verantwoordelijke is het jouw verantwoordelijkheid om een goed opleidingsplan voor te leggen. Door dit op een gestructureerde manier aan te pakken, kan je de kwaliteit van de opleidingen en het effect op de werkvloer sterk verbeteren.*

# Hoe ga je te werk?

Hoe begin je aan een opleidingsplan als er nog geen is?

Een goed opleidingsplan start bij een **behoefteanalyse**.

De opleidingsbehoeften kom je op verschillende manieren op het spoor:

## Een analyse van het bedrijf

Wat is de huidige en toekomstige situatie van het bedrijf, wat zijn de personeelsbehoeften, hoe zullen de functies evolueren,...?

Welke opleidingen moeten georganiseerd worden om hier tijdig op in te spelen?

## Een analyse van de werknemers

Hoe ver staan ze in hun job, wat kennen en kunnen ze, opleidingsvragen vanwege de werknemer zelf en vanwege de leidinggevende?

## Een analyse van de functies

Wat moet je kennen om een functie goed uit te oefenen?

Via functiebeschrijvingen en competentieprofielen breng je dit in kaart.

Een functiebeschrijving bevat de doelstellingen en taken die verbonden zijn met een functie. In een competentieprofiel vind je wat je moet kennen en kunnen om de functie goed uit te oefenen.

Op basis van deze informatie kan je nagaan of er opleidingen nodig zijn, zodat iedereen hieraan voldoet.

## Na de behoefteanalyse komen nog de volgende stappen:

De personeelsverantwoordelijke stelt het opleidingsplan op.

De personeelsverantwoordelijke koppelt dit terug met de leidinggevenden: Hebben zij de opleidingen besproken met de werknemers, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek? Zijn de leidinggevenden akkoord met de voorgestelde opleidingen? Vinden zij dat er nog andere opleidingen nodig zijn? Hoe zullen zij het werk organiseren tijdens de opleiding?

Het opleidingsplan wordt voorgesteld op de ondernemingsraad of aan de vakbondsafgevaardigden: de doelstelling, het overzicht, de initiatieven voor risicogroepen. Er volgt overleg, en indien nodig worden aanpassingen gedaan.

Het resultaat van het overleg wordt meegedeeld aan de leidinggevenden.

De werknemers worden geïnformeerd.

Het opleidingsplan wordt uitgevoerd.

Het opleidingsplan wordt geëvalueerd.

## Het resultaat

Het resultaat moet beantwoorden aan het sectoraal model.  
(Zie ook fiche 'Opleiding 2' aan ommezijde van deze brochure)



### Hulp nodig?

Contacteer IPV: Danielle Verlaet, 0473 654 284.





# FICHE OVERLEG 2

## ‘Vorbereiding voor de vakbondsafgevaardigde’

*Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om een opleidingsplan op te stellen. Ter voorbereiding van het overleg hierover kan je als vakbondsafgevaardigde wel een zicht proberen krijgen op wat er nodig is en waar je bedrijf vandaag al staat op vlak van opleiding. Deze informatie kan je gebruiken in het overleg. Hoe concreter je bent in het overleg, hoe meer kans op een goed resultaat.*

# Verzamel feiten

Je kan op verschillende manieren feiten verzamelen.  
Kies de manier die jou het beste ligt:

- 1 Leg je oor te luisteren bij je collega's:
  - Welke opleidingen hebben ze gevolgd? Waren ze tevreden?
  - Gebruiken ze wat ze geleerd hebben in hun werk?  
Waarom wel, waarom niet?
  - Zijn er opleidingen die ze nog willen volgen?
  - Zijn er ook redenen waarom ze geen opleiding willen volgen?
  
- 2 Vraag aan de HR-verantwoordelijke een overzicht van de opleidingen die de laatste drie jaren georganiseerd zijn. Als je verder door wil vragen, zijn dit mogelijke vragen:
  - Voor wie werden de opleidingen georganiseerd?  
Ook voor de arbeiders in uitvoerende functies?
  - Van wie kwam het initiatief: van de directie, van de leidinggevenden, van de werknemers zelf?
  - Werden de opleidingen gegeven door interne of externe trainers, en wie?
  - Hoe was de aanpak? Welke methode is er gebruikt?
  - Wat waren de resultaten en effecten van de opleidingen?  
Wordt dit opgevolgd?
  
- 3 Zoek de opleidingsinspanningen op in de sociale balans, en bekijk volgende zaken:
  - Haalt jouw bedrijf het sectorale minimum? Fiche 'Opleiding 1' aan de ommezijde van deze brochure legt uit hoe je dit berekent.
  - Zijn er zaken die opvallen en waar je je vragen bij stelt, bijvoorbeeld veel informele opleiding en geen formele opleiding, of omgekeerd,...

## Ga na of er bepaalde redenen zijn om opleiding te organiseren

In tal van situaties wordt opleiding vergeten, terwijl het een positief effect zou hebben:

### Veranderingen

Zoals de installatie van nieuwe machines of nieuwe productieprocessen: welke opleiding wordt voorzien? Volstaat die voor iedereen?

## Moeilijk in te vullen vacatures

Waarom hiervoor geen interne kandidaat opleiden? Die kent het bedrijf, en krijgt zo de kans om door te groeien.

## Een groot personeelsverloop

Naast vele andere problemen kan er ook een probleem zijn bij de leidinggevendenden. Is er al gedacht aan een opleiding 'leidinggeven' of 'omgaan met spanningen op de werkvloer'?

## De aanwerving van nieuwe medewerkers

Vaak vergemakkelijkt opleiding de inlooperperiode. Denk niet alleen aan technische opleidingen, maar bijvoorbeeld ook aan 'Nederlands op de werkvloer' of een opleiding in specifieke termen die op de werkvloer gebruikt worden en eigen zijn aan het bedrijf.

# Hoe kan ik dit gebruiken in mijn bedrijf?

Je kan een conclusie trekken over het **aantal opleidingen** dat georganiseerd is.

- ▶ Maak een lijst van opleidingen die jij noodzakelijk vindt, maar die (nog) niet georganiseerd werden. Bijvoorbeeld opleidingsvragen die je doorkreeg van je collega's.
- ▶ Zijn er bepaalde groepen werknemers die nooit opleiding volgen? Kunnen ze opleiding nochtans goed gebruiken?

Komt je werkgever tegemoet aan de verplichtingen van het sectorakkoord? Zoek in de sociale balans het aantal daadwerkelijk gepresteerde uren. Neem hiervan 1,2% voor 2013 of 1,3% voor 2014 (vermenigvuldig het aantal gepresteerde uren met 0,012 of 0,013). Dit is het aantal uren opleiding dat je werkgever minimaal moet organiseren volgens het sectorakkoord. Vergelijk dat cijfer met het aantal uren vorming dat effectief voor de werknemers georganiseerd werd: (zie sociale balans). Haalt je bedrijf het minimum?

Je kan een conclusie trekken over **de kwaliteit van de opleidingen**.

- ▶ Maak een lijst van mogelijke problemen. Klassieke problemen zijn: geen tijd voor opleiding, een slechte praktische organisatie (lokaal, materiaal, koffiepauze,...), nutteloze inhoud, er is geen doel bepaald, een te theoretische aanpak, leidinggevendenden die het geleerde niet opvolgen, ....
- ▶ Probeer een inschatting te maken van het effect van de opleidingen. Wordt dit geëvalueerd? Wat zeggen collega's hierover? En leidinggevendenden? En de HR-verantwoordelijke?

Gebruik je conclusies in het gesprek met je werkgever. Verwoord de problemen zo concreet mogelijk. Dit zal je ondersteunen in je vraag om werk te maken van opleidingsplanning.



# FICHE OVERLEG 3

## ‘Aandachtspunten bij het overleg’

*Met een goed opleidingsplan zullen de opleidingen beter verlopen en zullen ze ook beter toegepast worden op de werkvloer. In wat volgt geven we in functie hiervan enkele aandachtspunten voor het overleg mee. De tekst geeft wat meer duiding bij de vragen die zouden gesteld kunnen worden door vakbondsafgevaardigden.*

# In verband met de doelstellingen

Spreek de doelstellingen ten gronde door. Mogelijke doelstellingen zijn:

- Nieuwe medewerkers inwerken
  - Actueel houden van kennis voor het uitoefenen van specifieke taken (bijv. EHBO)
  - Polyvalentie
  - Ondersteuning van de doorstroming naar andere functies
  - Verplichtingen (wettelijke verplichtingen, BRC, IFS, ...)
  - ....
- ▶ Is er voldoende gedacht aan problemen en ontwikkelingen binnen het bedrijf waarbij opleiding zou kunnen helpen? Bijvoorbeeld opleiding om de installatie van een nieuwe lijn voor te bereiden?

## In verband met de keuze van de opleidingen

### Zijn de voorgestelde opleidingen nuttig?

Het is voor vakbondsafgevaardigden niet eenvoudig om de inschatting te maken of de geplande opleidingen nuttig zijn.

### Er kunnen vragen zijn rond specifieke opleidingen:

- ▶ Wat houdt deze opleiding met een onbegrijpelijke titel in? Wat moeten werknemers achteraf kennen of kunnen?
- ▶ Moet die technische opleiding voor operatoren niet langer duren om effect te hebben?
- ▶ Waarom is voor een bepaalde aanpak gekozen, bijvoorbeeld met interne trainers, of juist externe trainers? Is dat de meest geschikte aanpak? Hebben interne trainers zelf geen opleiding nodig?
- ▶ .....

### Maar het is zeker ook interessant om stil te staan bij de manier waarop de lijst tot stand kwam:

- ▶ Hoe kwam het opleidingsplan tot stand? Werd er een analyse gedaan van de behoeften? Hoe en wat was het resultaat?
- ▶ Waren de leidinggevenden betrokken bij de opmaak van het opleidingsplan?
- ▶ Is er aan de betrokken medewerkers zelf gevraagd of zij opleidingsbehoeften hebben?



### **Algemene opmerking in verband met het nut van opleidingen**

Hou voor ogen dat opleiding niet alle problemen oplost. Bijvoorbeeld slechte kwaliteit, problemen in de samenwerking tussen verschillende afdelingen, hoog ziekteverzuim, machines die regelmatig stilliggen,... kunnen ook met organisatieproblemen te maken hebben. Ga je in zo'n geval opleiding organiseren zonder iets aan de organisatieproblemen te doen, dan loop je het risico van negatieve effecten: de opleider en verantwoordelijken verliezen hun geloofwaardigheid, medewerkers voelen zich niet beloond voor hun inspanningen, meer weerstand tegen opleiding in de toekomst ('het werkt toch niet'), financieel verlies (de investering rendeert niet).

### **Zijn er opleidingen vergeten?**

Vakbondsafgevaardigden kunnen zelf opleidingsbehoeften aanbrengen. Bijvoorbeeld opleidingen die naar boven kwamen in een rondvraag bij de collega's. Of opleidingen die bepaalde knelpunten kunnen verhelpen, zoals problemen op vlak van veiligheid (werknemers zijn onvoldoende op de hoogte van de regels).

### **Wordt het sectorale minimum gehaald?**

Vanaf 2014 dienen voedingsbedrijven 1,3% van de arbeidstijd te spenderen aan opleiding, zowel voor de arbeiders als voor de bedienden.

- ▶ Wordt dit minimum gehaald met dit opleidingsplan?  
Zie Fiche 'Opleiding 1', aan de ommezijde.

## **In verband met de werknemers**

### **Komen alle werknemers aan bod?**

### **Worden groepen systematisch vergeten?**

- ▶ Is er een goed evenwicht tussen arbeiders en bedienden die opleiding zullen volgen?
- ▶ Zijn de risicogroepen wel opgenomen in dit plan?

# In verband met de uitvoering van het opleidingsplan

Een goed uitgewerkt opleidingsplan is een belangrijk begin, maar papier is geduldig. Denk ook al aan de uitvoering.

## Wat na de opleidingen?

Is er duidelijkheid over mogelijke negatieve of positieve gevolgen van de voorgestelde opleidingen? Negatieve gevolgen kunnen ervoor zorgen dat men op de werkvloer niet gemotiveerd is om opleiding te volgen. Positieve gevolgen kunnen dan weer extra motiveren. Daarom is het belangrijk om hierover te overleggen, bijvoorbeeld:

- ▶ Op welke manier zullen nieuwe competenties gewaardeerd worden?
- ▶ Zullen er na bepaalde opleidingen meer verantwoordelijkheden zijn?
- ▶ Als er gewerkt wordt met testen: is het duidelijk wat er gebeurt als een werknemer wel of niet slaagt voor de test? Is er mogelijkheid op herkansing?

## Organisatie

Een ander aspect is het moment waarop de opleidingen georganiseerd worden:

- ▶ Worden de opleidingen georganiseerd op tijdstippen die voor de werknemers haalbaar zijn?
- ▶ Worden ze georganiseerd op minder drukke momenten of wordt er voor vervanging gezorgd, zodat het werk zich niet opstapelt?
- ▶ Worden de opleidingsuren buiten de werktijd vergoed of gecompenseerd?

## Niveau van de opleidingen

Voorts is het belangrijk dat de opleidingen op het niveau van de werknemers worden gegeven:

- ▶ Worden de opleidingen aangepast aan het niveau van de werknemers zodat de opleidingen geen tijdverlies zijn, voor hen en voor de werkgever?
- ▶ Hebben de werknemers de nodige basis om de opleiding succesvol af te ronden? Bijvoorbeeld: kennen ze voldoende Nederlands? Of voor technische opleidingen: hebben ze voldoende basiskennis?



## **Opvolging van de opleidingen op de werkvloer**

Het is enorm belangrijk dat de leidinggevenden achter de opleiding staan en over de nodige vaardigheden beschikken om de opleiding op te volgen:

- ▶ Zijn de leidinggevenden voldoende op de hoogte van de opleidingen? Zullen zij de opleiding op de vloer opvolgen?
- ▶ Kennen de leidinggevenden 'het nieuwe' uit de opleiding zelf voldoende?
- ▶ Hebben zij voldoende vaardigheden om de werknemers te begeleiden om het geleerde toe te passen? Als dit niet het geval is, dan is het nuttig dat ook zij de nodige opleiding krijgen.

### **Tot slot:**

- ▶ Worden de nodige maatregelen genomen zodat werknemers het geleerde in de praktijk kunnen brengen: krijgen ze hiervoor voldoende tijd, ruimte en middelen?

## **In verband met de evaluatie van het opleidingsplan**

Hoe zullen de opleidingen geëvalueerd worden?

- ▶ Zal bijgehouden worden welke opleidingen doorgaan en welke niet, en welke opleidingen eventueel bijkomend georganiseerd worden?
- ▶ Wordt er gewerkt met evaluatieformulieren? Wat zal bevraagd worden?
- ▶ Zullen de effecten op de werkvloer gemeten worden? Hoe?

Ook vakbondsafgevaardigden kunnen zelf de vinger aan de pols houden bij hun collega's:

- ▶ Vraag aan werknemers die een opleiding gevolgd hebben of ze goed voorbereid waren: waren ze op voorhand goed geïnformeerd over de opleiding? Wisten ze waarom ze de opleiding volgden en wat er achteraf van hen verwacht werd?
- ▶ Vraag ook hoe ze de opleiding beleefd hebben: vonden ze de opleiding nuttig? Passen ze het geleerde toe in hun werk? Hebben ze nog een vervolgopleiding nodig?



# FICHE OVERLEG 4

## ‘Oplossingen zoeken voor obstakels’

*Opleiding vraagt tijd, geld en kennis van zaken. Dit houdt werkgevers soms tegen om er grondig werk van te maken. Er leven soms ook misverstanden, bijvoorbeeld dat werknemers die opleiding volgen elders werk zullen zoeken. Ook werknemers zijn niet altijd vragende partij om bij te leren.*

# Obstakels bij de werkgever

## Opleiding te duur?

De kost kan gedrukt worden door financiële tussenkomsten aan te vragen. Niet alleen bij IPV, ook diverse overheden reiken opleidingssubsidies uit. IPV kan je helpen om hierin wegwijs te geraken.

## Geen tijd voor opleiding?

Een reden te meer om het opleidingsplan in nauw overleg met de leidinggevenden uit te werken: hoe zal het werk tijdens de opleiding herverdeeld worden tussen de collega's, of zullen opleidingen georganiseerd worden in minder drukke periodes?

## Schrik dat werknemers zullen vertrekken na de opleiding?

Verskillende onderzoeken tonen net het tegenovergestelde aan. Bedrijfsopleidingen hebben een positieve invloed op de arbeidstevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Ze binden werknemers aan hun werkgever.

## Niet weten hoe eraan te beginnen?

IPV staat klaar met raad en daad (en financiële ondersteuning!).  
Neem contact op met een van de opleidingsadviseurs: [www.ipv.be/contact](http://www.ipv.be/contact).

# Obstakels bij de werknemers

Geef voldoende aandacht aan de motivatie van de werknemers! Probeer te achterhalen waarom sommige mensen geen opleiding willen volgen en bespreek dit met hen.

Vakbondsafgevaardigden kunnen hierin een rol spelen. In een aantal gevallen zullen ze de bezorgdheden kunnen wegnemen. In andere gevallen is het belangrijk dat bezorgdheden met de werkgever besproken worden en oplossingen gezocht worden:

## Opleiding ervaren als negatieve kritiek op het werk? Opleiding ervaren als overbodig?

Om dergelijke opmerkingen op te vangen is het belangrijk dat opleidingen voldoende voorbereid worden met de leidinggevendenden. Die moeten kunnen aangeven wat de bedoeling is van de opleiding en waarom die belangrijk is voor de job. Wat moet er veranderen na de opleiding? En hoe zal dit opgevolgd worden? Ook dat moet de leidinggevende aangeven.

## Schrik dat werk blijft liggen?

Ook hier helpt een nauwe afstemming met de leidinggevendenden: kunnen opleidingen gepland worden in minder drukke periodes of kan er voor vervanging gezorgd worden?

## Opleidingen te moeilijk? Te theoretisch?

Als werknemers slechte ervaringen hebben met opleidingen of als te veel theorie hen afschrikt, kan je zoeken naar formules op maat van de deelnemers. Er zijn vele vormen van leren, op een niet-schoolse manier, en nauw aansluitend bij wat de werknemer in zijn of haar functie nodig heeft. Als je niet weet hoe hieraan te beginnen, kan IPV helpen om de meest geschikte opleiding te vinden.

## Schrik dat er ontslagen zullen vallen als er opleiding wordt gegeven die te maken heeft met automatisering?

Als dergelijke bezorgdheden leven is het belangrijk om hier duidelijkheid over te scheppen, en kan ook dit aspect best een plaats krijgen in het overleg.

## Meer verdienen bij meer verantwoordelijkheden na opleiding?

Opleidingen kunnen ervoor zorgen dat werknemers zich beter uit de slag kunnen trekken in hun job, en zo ook meer verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Dit betekent niet automatisch dat er een hogere verloning tegenover komt te staan. Die kwestie is voorwerp van overleg.



# FICHE OVERLEG 2

## ‘Uitvoering van het opleidingsplan: leidinggevend en aan zet!’

*Leidinggevend (ploegbazen, teamleaders, eerstelijnsverantwoordelijken, productiechefs,...) spelen een erg belangrijke rol in het succes van opleidingen. Zij kennen hun medewerkers doorgaans het best in hun job. Hierdoor hebben ze beter dan de directie of de HR-verantwoordelijke zicht op de opleidingsnoden. Het is ook aan de leidinggevend om er achteraf op toe te zien dat het aangeleerde wordt toegepast op de werkvloer.*

*Veel leidinggevend zijn hier niet mee vertrouwd of nemen de tijd niet om er voldoende aandacht aan te besteden. Dit is een belangrijke reden waarom opleidingen mislukken.*

*Daarom: opleidingsplannen kunnen pas goed uitgevoerd worden als leidinggevend van het begin tot het einde betrokken zijn, en ook over de nodige vaardigheden beschikken om hun verantwoordelijkheid op te nemen.*





# Wat moet de leidinggevende concreet doen?

- ▶ De opleidingsnoden met de medewerkers bespreken, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek.

In functioneringsgesprekken bespreken een leidinggevende en de medewerker het functioneren van de medewerker en de onderlinge samenwerking: kent de werknemer de verwachtingen en voldoet hij hieraan, wat loopt goed, wat kan beter, hoe kan de leidinggevende de medewerker beter ondersteunen,...?

Let op: een functioneringsgesprek is geen evaluatiegesprek. Het belangrijkste verschil tussen beide is dat er bij een functioneringsgesprek geen oordeel wordt geveld. In evaluatiegesprekken evalueert de leidinggevende de prestaties van de werknemer. De werknemer kan hierop reageren, maar het is toch vooral eenrichtingsverkeer. Functioneringsgesprekken verlopen meer op gelijke voet. Ze zijn er vooral op gericht om het functioneren te verbeteren, en zo ook opleidingsnoden te bepalen.

- ▶ Een inschatting maken van de opleidingsnoden bij de medewerkers en prioriteiten bepalen.
- ▶ De medewerker voorbereiden: uitleggen wat het doel is van de opleiding, wat achteraf op de werkvloer wordt verwacht, hoe de opleiding zal verlopen, welke hulp er eventueel voorzien is om het geleerde toe te passen (tijd, begeleiding,...)
- ▶ Onmiddellijk na de opleiding een evaluatie maken met de medewerker: wat heeft hij geleerd, hoe gaat hij het geleerde toepassen, is er nog iets nodig om dit te doen?
- ▶ Erop toezien dat het geleerde toegepast wordt: tijd geven, begeleiden, opvolgen... Na enige tijd het effect van de opleiding evalueren.

## Maak leidinggevend en bondgenoot in opleiding

In bedrijven waar nog geen functioneringsgesprekken gevoerd worden, is het nuttig om daar werk van te maken. Deze gesprekken zijn belangrijk om de opleidingsnoden te bepalen. Is dit nieuw voor je bedrijf? Dan kan je terecht bij IPV om een systeem van functioneringsgesprekken op te zetten en de leidinggevend en hierin te trainen.



# FICHE OVERLEG 6

## ‘Vergeet de evaluatie niet’

*Volgens het sectoraal model van het opleidingsplan moeten werkgevers onder andere aangeven wanneer het opleidingsplan geëvalueerd zal worden. Zo'n evaluatie kan je op verschillende manieren aanpakken. We geven enkele suggesties.*

# Evaluatie van het plan

Je kan het opleidingsplan op algemeen niveau evalueren:

1. Werden alle opleidingen georganiseerd zoals voorzien?  
Zo niet, waarom niet?
2. Werden bijkomende opleidingen georganiseerd? Zo ja, welke?
3. Werd het budget gerespecteerd?
4. Hoe verliepen de opleidingen? Wat leren de evaluaties van de opleidingen?  
(zie verder)
5. Wat leren we naar volgende keer: hoe kunnen we het opleidingsplan nog verbeteren?

## Evaluatie van de opleidingen

Gelet op de investering die opleidingen vragen is het zeker nuttig om de opleidingen ook op individueel niveau te evalueren.

De evaluatie kan gaan over verschillende facetten. We geven hieronder de meest voorkomende.

### 1 Evaluatie van het opleidingsproces

Bij de evaluatie van het opleidingsproces evalueer je vooral de **kwaliteit via de tevredenheid** van de deelnemers.

Mogelijke topics die je kan bevragen zijn:

- ▶ 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...)

De bevraging kan lopen via een vragenlijst, maar ook via een groepsgesprek.

## 2 Evaluatie van de leerresultaten

Bij de evaluatie van de leerresultaten evalueer je 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 kan via een kennistest, al is deze techniek niet populair. Een andere techniek om kennis te toetsen is een interview door de leidinggevende van de cursist. Zo meet hij de resultaten van de opleiding en kan hij meteen de toepassing in het werk bespreken.

## 3 Evaluatie van het effect op de werkplek

Bij evaluatie van het effect op de werkplek wordt nagegaan of de **gewenste verbeteringen** 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 medewerkers

**Observaties** van de (ex-)cursisten op de werkplek kunnen gebruikt worden om te zien of en hoe het geleerde wordt toegepast.

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

- ▶ Zijn de afspraken over de toepassing van het geleerde uitgevoerd?
- ▶ Passen de cursisten het geleerde uit de opleiding toe? Altijd of soms?
- ▶ Is het vooraf gewenste effect van de opleiding bereikt? Waarom eventueel niet? Hoe merk ik dit ?
- ▶ Is er een opfrissingactie nodig?
- ▶ Is de motivatie voor het volgen van opleidingen toegenomen, constant of afgenomen?
- ▶ Zou ik met de huidige informatie de opleiding nog laten doorgaan indien ik kon teruggaan in de tijd?

De keuze voor een manier van evalueren wordt best in overleg met de leidinggevende gemaakt. Betrokkenheid van leidinggevenden is belangrijk met het oog op betere opleidingen. Zie ook fiche 'Overleg 5' van dit deel, over de specifieke rol van leidinggevenden in opleiding.

## Leertips voedselveiligheid

Specifiek voor opleidingen in hygiëne en voedselveiligheid biedt de website [www.leertipsvoedselveiligheid.be](http://www.leertipsvoedselveiligheid.be) je meer informatie over de verschillende manieren om opleidingen te evalueren.

Download het handboek links onderaan de homepage, en bekijk pagina 34.

