

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.*

*Voorbeeld 3.*

*In het zuivelbedrijf hebben de HR- en de Q-dienst samen gezeten om een oplossing te vinden voor de vraag van het management naar effectiviteit van de opleidingen. Uiteindelijk hebben ze de vroegere training nagenoeg onveranderd weer opgefrist, maar hebben ze de bal teruggespeeld naar het management met de volgende concrete vragen en wensen: - kan het management duidelijke meetcijfers en doelstellingen geven over de GMP's, CP's en CCP's in het bedrijf? - kan het management deze doelstellingen en cijfers komen toelichten bij het begin van elke opleiding over hygiëne? - kan het management wekelijks de werkvloer bezoeken en daar de meetgegevens over hygiëne van de voorbije week bekend maken en toelichten? - kan het team met de beste resultaten wekelijks in de bloemetjes gezet worden?*

*Voorbeeld 4.*

*In de industriële bakkerij zijn de tweemaandelijks hygiëneteams opgefrist en opgewaardeerd als volgt: Elk team heeft zijn eigen coach verkozen, en die heeft een opleiding gekregen in het coachen van teams. Elk team spreekt zijn eigen doelstellingen af, en duidt een teamlid aan om de GMP's en CP's te meten en een ander teamlid om in te grijpen bij problemen. Verder is er ook een teamlid dat de geïnvesteerde tijden van alle teamleden registreert. In sommige teams wisselen deze rollen. Maandelijks rapporteren de teams aan mekaar over hun acties en resultaten; ook dat is een rol voor één van de teamleden. Dit is tegelijkertijd een rapportering aan de bedrijfsleiding, die steeds beschikbaar is.*

Deze voorbeelden tonen aan dat het model VoedselVeiligheid kan leiden tot ruimere leeracties dan alleen maar cursussen. De belangrijkste zorg is het resultaat. Om maximale resultaten te bereiken is er in een leeractie meer nodig dan het leermoment zelf, ook de bewustmaking dat leren nodig is en de omzetting in de praktijk zijn twee belangrijke fasen die het leren effectief maken. Daarover gaan de volgende hoofdstukken.