

# Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector

Sleutel tot succes?

*Steven Vos*  
*Jeroen Scheerder*

2011

Met steun van en in samenwerking met

**FITNESS.BE**  
WELLNESS & HEALTH





# Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector

Sleutel tot succes?

*Steven Vos*  
*Jeroen Scheerder*

2011

Met steun van en in samenwerking met

**FITNESS.BE**  
WELLNESS & HEALTH



## **Beleid & Management in Sport (BMS)**

### **BMS-Rapport 6**

*Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector  
Sleutel tot succes?*

Steven Vos  
Jeroen Scheerder

Dit is het zesde nummer in de reeks BMS-rapporten.

De BMS-rapporten willen een bijdrage leveren aan het sociaal-wetenschappelijke onderzoek naar beleid en management met betrekking tot sport en fysieke activiteit. Deze publicaties zijn een product van de Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven.

De BMS-rapporten kunnen mits registratie gratis gedownload worden via [www.faber.kuleuven.be/BMS](http://www.faber.kuleuven.be/BMS).

Vormgeving: J. Scheerder en S. Vos  
Verantwoordelijke uitgever: J. Scheerder

Reproductie: K.U.Leuven

© 2011 J. Scheerder, Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement, Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen, K.U.Leuven  
Tervuursevest 101, 3001 Leuven (Heverlee)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, gereproduceerd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaandelijke schriftelijke toestemming van de uitgever.

Alle rechten voorbehouden.

D/2011/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement

---

## REEDS VERSCHENEN BMS-RAPPORTEN

### Nr. 1

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Pluym, K. (2009). *Sportbeleidsplanning in Vlaanderen. Een inhoudelijke en financiële analyse* (Beleid & Management in Sport 1). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

### Nr. 2

Vos, S. & Scheerder, J. (2009). *'t Stad sport. Onderzoek naar de sportdeelname en sportbehoeften in de stad Antwerpen* (Beleid & Management in Sport 2). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

### Nr. 3

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Lagae, W. & Van Hoecke, J. (2010). *De fitnesssector in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Fitness Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport 3). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

### Nr. 4

Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Kesenne, S., Van Hoecke, J. & Vanreusel, B. (2010). *Sportclubs in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Sportclub Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport 4). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

### Nr. 5

Scheerder, J., Breesch, D., Pabian, S. & Vos, S. (2010). *Balanceren in een grijze zone. Een verkennende studie van de semi-agorale arbeid in de sport* (Beleid & Management in Sport 5). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

### Nr. 6

Vos, S. & Scheerder, J. (2011). *Opleidings- en competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Sleutel tot succes?* (Beleid & Management in Sport 6). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.



# INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel .....	v
Woord vooraf .....	vii
DEEL 1 Onderzoekskader .....	1
Hoofdstuk 1 Situering en opzet van het onderzoek.....	3
1. <i>Situering van het onderzoek</i> .....	3
2. <i>Onderzoeksdoelstellingen</i> .....	4
3. <i>Onderzoeksaanpak</i> .....	4
4. <i>Situering van de fitnesssector</i> .....	5
5. <i>Besluit</i> .....	10
Hoofdstuk 2 Literatuurstudie .....	11
1. <i>Terminologie en concepten</i> .....	11
2. <i>Kosten en baten</i> .....	17
3. <i>Empirische evidentie in KMO-onderzoek</i> .....	19
4. <i>Initiatieven binnen de fitnesssector</i> .....	21
5. <i>Besluit</i> .....	24
DEEL 2 Kwantitatief onderzoek .....	25
Hoofdstuk 3 Opleidingspraktijk.....	27
1. <i>Interne opleiding voor nieuwe werknemers</i> .....	27
2. <i>Opleidingsdeelname</i> .....	31
3. <i>Opleidingsverantwoordelijke, -plan en budget</i> .....	35
4. <i>Besluit</i> .....	40
Hoofdstuk 4 Houding t.a.v. opleiding en competentie.....	43
1. <i>Globale houding</i> .....	43
2. <i>Naar grootte</i> .....	46
3. <i>Naar oprichtingsjaar</i> .....	48
4. <i>Naar type</i> .....	49
5. <i>Besluit</i> .....	49
Hoofdstuk 5 Ondersteuning .....	51

---

1. Opleidingsondersteunende maatregelen.....	51
2. Ondersteuningsbehoefte.....	57
3. Besluit.....	62
DEEL 3 Kwalitatief onderzoek .....	65
Hoofdstuk 6 Interviews met fitnessuitbaters.....	67
1. Onderzoeksmethode .....	67
2. Bevindingen.....	68
3. Besluit.....	75
Hoofdstuk 7 Focusgroep met fitnessuitbaters.....	77
1. Onderzoeksmethode .....	77
2. Bevindingen.....	79
3. Besluit.....	81
Hoofdstuk 8 Focusgroep met sectorale experts.....	83
1. Samenstelling en verloop van de focusgroep.....	83
2. Bevindingen.....	84
3. Besluit.....	87
Synthese .....	89
1. Situering.....	89
2. Opzet van het onderzoek .....	90
3. Voornaamste bevindingen .....	91
Bibliografische referentielijst .....	95
Over de auteurs.....	101



## WOORD VOORAF

In samenwerking met De FitnessOrganisatie (DFO) voerde de Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven in de periode 2009-2010 een wetenschappelijk onderzoek uit naar het opleidings- en het competentiebeleid van fitnesscentra in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. In het voorliggende werk rapporteren we de bevindingen op basis van deze studie.

Het onderzoeksrapport bestaat uit drie delen. In een eerste deel worden het onderzoeksopzet en het onderzoeksmateriaal toegelicht. Daarnaast wordt op basis van een literatuurstudie inzicht geboden in de verschillende gehanteerde concepten (competentie, competentie management, opleiding, vorming, training, etc.).

Het tweede deel geeft het opzet en de resultaten weer van een mondelinge bevraging bij fitnessuitbaters. Hierbij wordt onder meer inzicht gegeven in de actuele praktijk met betrekking tot het voeren van een opleidings- en/of een competentiebeleid en de houding van fitnessuitbaters hieromtrent.

In het derde deel van dit onderzoeksrapport staat de kwalitatieve onderzoeksbenadering centraal. Enerzijds worden de resultaten voorgesteld van de semigestructureerde interviews met een selectie van fitnessuitbaters en -verantwoordelijken. Anderzijds worden de resultaten gepresenteerd van twee focusgroepen met fitnessuitbaters en sectorale experts.

Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een synthese van de voornaamste bevindingen.

We merken op dat naast dit onderzoeksrapport ook een leidraad ontwikkeld werd die fitnessuitbaters moet ondersteunen in hun competentie management *Competentiemanagement in de fitnesssector. Sleutel tot succes* (Vos & Scheerder, 2011).

Graag willen we de verschillende fitnessuitbaters en sectorale experts danken voor hun medewerking aan het onderzoek. Daarnaast gaat onze waardering eveneens uit naar de leden van de projectstuurgroep en in het bijzonder Christian Pierar, Eric Vandenabeele en Farid Kempnaers voor de constructieve samenwerking, de relevante suggesties en het ter beschikking stellen van de nodige informatie.



# DEEL 1 ONDERZOEKSKADER

In dit eerste deel wordt het onderzoekskader van het onderzoek naar het competentie management in de fitnesssector toegelicht. In een eerste hoofdstuk zal het onderzoek gesitueerd worden en wordt de onderzoeksaanpak toegelicht. Hierbij wordt onder meer een overzicht gegeven van het gebruikte onderzoeksmateriaal. Het tweede hoofdstuk schetst op basis van een literatuurstudie de voornaamste concepten die centraal staan in het onderzoek. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de literatuur met betrekking tot opleidings- en competentiebeleid in kleine en middelgrote ondernemingen(KMO's).



# HOOFDSTUK 1

## SITUERING EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

In dit inleidende hoofdstuk wordt de context van het onderzoek naar het opleidings- en het competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector toegelicht. Hierbij wordt onder meer dieper ingegaan op de onderzoeksvragen en de gehanteerde onderzoeksmethodologie.

### 1. Situering van het onderzoek

In het kader van de Europees Sociaal Fonds-oproep 83<sup>1</sup> *Competentiebeleid sectoren en sectorale (opleidings)fondsen II* werd het project *Coach Fitness* goedgekeurd. Met dit project wil De FitnessOrganisatie (DFO) komen tot de ontwikkeling van een verantwoord en efficiënt competentiebeleid in fitnesscentra binnen Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest met een bijzondere aandacht voor micro-ondernemingen. De Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven en De Fitnessorganisatie werkten samen voor het onderzoeksluik van voornoemd project.

Opleiding en competentie zijn zeker geen nieuwe begrippen binnen de fitnesssector. Naast de basisopleidingen die aangeboden worden door de Vlaamse universiteiten, hogescholen en de Vlaamse Trainersschool / Syntra en opleidingen en bijscholingen die worden verstrekt door private opleidingsverstrekkers, wordt bijvoorbeeld in het kader van de collectieve arbeidsovereenkomst voor Paritair Comité 314 van Kappers, Schoonheidszorg en Fitness deelname aan vormingen gestimuleerd via onder meer een opleidingsvergoeding, een opleidingsrecht van zestien uur en het faciliteren van vorming door het ter beschikking stellen van infrastructuur (cf. infra). Recent werd ook het *Ervaringsbewijs groepsfitnessbegeleider, fitnessbegeleider en personal trainer*<sup>2</sup> ingevoerd. Door middel van dit ervaringsbewijs kunnen onder andere competenties verworven via praktijkervaring erkend worden.

Ondanks deze en andere initiatieven ontbreekt het in de praktijk binnen de fitnesssector grotendeels aan een algemene opleidingscultuur en een beleid ten aanzien van opleidingen en competenties. Het

---

<sup>1</sup> De ESF-oproep 83 werd gelanceerd in het kader van ESF Doelstelling 2 (2007-2013) - Prioriteit 3: 'Ondernemings- en organisatiecultuur focussen op mens en maatschappij'.

<sup>2</sup> De FitnessOrganisatie is sinds 1 januari 2009 erkend door het Europees Sociaal Fonds als testcentrum voor het Ervaringsbewijs Groepsfitnessbegeleider, Fitnessbegeleider en Personal Trainer.

project *Coach Fitness* wil hieraan tegemoet komen. Voorliggend onderzoeksrapport brengt verslag uit van de onderzoeksactiviteiten die zorgden voor de wetenschappelijke fundering van dit project.

## 2. Onderzoeksdoelstellingen

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van het opleidings- en het competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Investeren fitnesscentra in de opleiding van hun werknemers? Hebben fitnesscentra een beleid ten aanzien van opleidingen en/of competenties? Zijn er personen verantwoordelijk voor het opleidings- en/of het competentiebeleid binnen de fitnesscentra? Kennen fitnessuitbaters bestaande initiatieven ter ondersteuning van het opleidings- en het competentiebeleid? Welke factoren bepalen dat een fitnesscentrum werk maakt van het opleiden van haar werknemers of welke factoren verhinderen dit net? Etc.

Concreet verschaft het onderzoek inzicht met betrekking tot

- Het opleidings- en/of competentiebeleid binnen de Vlaamse fitnesssector.
- Het profiel van de fitnesscentra die hier wel/geen werk van maken.
- De voorwaarden en de beperkingen voor het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.
- De verwachtingen van fitnessuitbaters en -verantwoordelijken ten aanzien van ondersteuning bij het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.

## 3. Onderzoeksaanpak

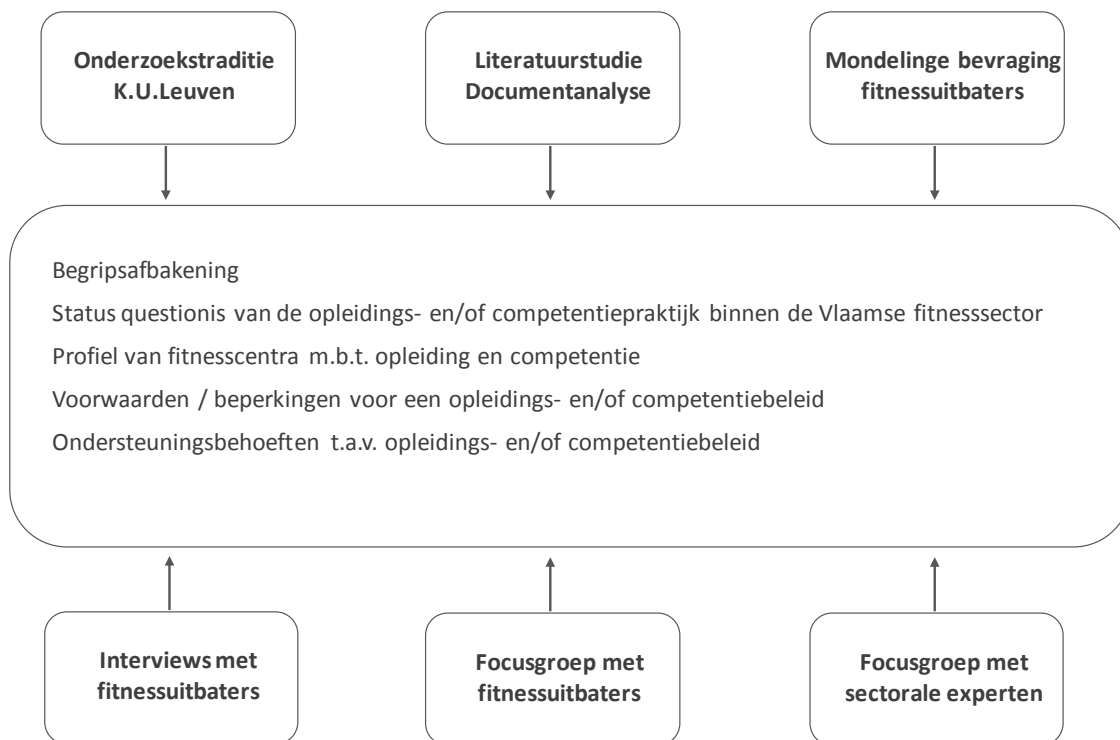
Om de verschillende doelstellingen en de daaraan verbonden onderzoeksvragen te beantwoorden zal informatie afkomstig van verschillende bronnen worden samengebracht. In eerste instantie zal de fitnesssector gesitueerd worden op basis van bevindingen uit andere, al dan niet lopende, studies van de Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven. Vervolgens wordt door middel van een literatuurstudie inzicht geboden in de verschillende gehanteerde concepten (competentie, competentie management, opleiding, vorming, training, etc.) en wordt dieper ingegaan op voorwaarden en beperkingen voor het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.

Door middel van een mondelinge bevraging bij fitnessuitbaters zal onder meer inzicht gegeven worden in de actuele praktijk met betrekking tot het opleidings- en/of competentiebeleid, de kennis en het gebruik van reeds bestaande ondersteuningsmaatregelen, etc. Daarnaast zullen semi-

gestructureerde interviews worden afgenomen bij een selectie van fitnessuitbaters en -verantwoordelijken. De gesprekken met deze bevoorrechte getuigen moeten een beter zicht geven op kritische factoren die bepalen dat er al dan niet werk wordt gemaakt van een opleidings- en/of competentiebeleid.

Last but not least worden groepsinterviews afgenomen bij fitnessuitbaters en –verantwoordelijken en sectorale experts. In figuur 1.1 wordt het onderzoeksopzet grafisch voorgesteld.

**Figuur 1.1** Het onderzoeksopzet



#### 4. Situering van de fitnesssector

De fitnesssector heeft de laatste decennia een sterke ontwikkeling gekend. Deze evolutie is een wereldwijd gegeven en komt ook nadrukkelijk tot uiting in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk gewest. In wat volgt worden respectievelijk voor de aanbodzijde en de vraagzijde een aantal ontwikkelingen toegelicht. We baseren ons hiervoor op het rapport *'De fitnesssector in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Fitness Panel 2009 (VFP09)'* (Scheerder & Vos, 2010a). Vervolgens wordt het profiel van de Vlaamse fitnesscentra toegelicht voor wat betreft een aantal organisatiekenmerken, hun aanbod, hun doelpubliek en hun medewerkers. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het Vlaamse Fitness Panel (VFP09). De VFP09 omvat 117 fitnesscentra die representatief zijn voor de populatie van fitnesscentra wat de geografische spreiding, het socio-

economisch profiel van de gemeente waarin ze gelegen zijn en hun activiteitsaanbod betreft. Het opzet en de bevindingen van de VFP09 werden gedetailleerd neergeschreven in het eerder vernoemde BMS-rapport.

#### 4.1 Ontwikkelingen aan de aanbodzijde

Naar schatting een kleine 110 000-tal centra zijn wereldwijd op de fitnessmarkt actief. Europa (40%) en Noord-Amerika (34%) zijn hierbij toonaangevend (IHRSA, 2008). Binnen Europa heeft België, wat betreft het aantal fitnesscentra een aandeel van ongeveer twee procent. Bijna twee op drie van deze centra (453<sup>3</sup>) is in Vlaanderen gelegen (Scheerder e.a., in druk). Per 13 600 inwoners telt Vlaanderen een fitnesscentrum (Scheerder & Vos, 2010a).

**Tabel 1.1** *Fitnesscentra in Vlaanderen, Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Wallonië anno 2008*

	N	%
Vlaanderen	453	58,2
Brussel Hoofdstedelijk Gewest	76	9,8
Wallonië	249	32,0
Totaal	778	100,0

Bron: Scheerder & Vos (2010a)

Binnen Vlaanderen zijn de provincies Antwerpen en Oost-Vlaanderen het sterkst vertegenwoordigd. Beide provincies kunnen bovendien ook als pioniers worden beschouwd wat de ontwikkeling van de fitnessmarkt in Vlaanderen betreft.

Langs de aanbodzijde komt de sterke opmars van de fitnesssector tot uiting in de toename van het aantal fitnesscentra. Op basis van secundaire bronnen<sup>4</sup> is het mogelijk om de groei van de fitnesssector in Vlaanderen in kaart te brengen. Zo telde Vlaanderen anno 1999 een 370 fitnesscentra. Bijna een decennium later zijn dit er reeds 573, oftewel een groei van 55 procent (Scheerder & Vanreusel, 2009).

#### 4.2 Ontwikkelingen aan de vraagzijde

Ook wat betreft de vraagzijde is er een opmerkelijke evolutie van de fitnesssector. Dit komt in sterke mate tot uiting in de populariteit van fitness bij sportbeoefenaars. Vanaf 1999 duikt fitness op in de top tien van de meest populaire sporttakken in Vlaanderen, en dit zowel bij kinderen als volwassenen (Scheerder & Vanreusel, 2009). Anno 2007 staat fitness op een vijfde plaats wat de sportvoorkeur

<sup>3</sup> Afhankelijk van de gehanteerde bron kunnen er kleine verschillen zijn in de gehanteerde cijfers (o.a. in functie van de gebruikte definitie).

<sup>4</sup> De *Gouden Gids*.



van volwassenen betreft (zie tabel 1.2). Ook bij de jongeren uit het secundair onderwijs heeft fitness haar plaats veroverd in de top tien van sporttakken (Scheerder & Vanreusel, 2009). De hier beschreven trend wordt ook bevestigd in een onderzoek naar de sportparticipatie bij volwassenen in de stad Antwerpen (Vos & Scheerder, 2009). Dat de fitnesssport onder de inwoners van de stad Antwerpen hoger scoort dan voor Vlaanderen, kan wellicht gerelateerd worden aan de stedelijke context en de sterkere aanwezigheid van fitnesscentra in de regio Antwerpen.

Naar schatting 106 miljoen mensen zouden wereldwijd fitnessen in een fitnesscentrum. België zou bij benadering een 500 000-tal fitnessbeoefenaars tellen (IHRS, 2008).

**Tabel 1.2** De tien populairste sporttakken bij volwassenen in Vlaanderen anno 1979, 1989, 1999 en 2007 en in de stad Antwerpen anno 2008<sup>5</sup>.

		<i>Vlaanderen</i>				<i>Antwerpen</i>
		<i>1979</i>	<i>1989</i>	<i>1999</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
1	Recreatief zwemmen	Recreatief zwemmen	Recreatief fietsen	Recreatief fietsen	Recreatief fietsen	Loopsport
2	Recreatief fietsen	Recreatief fietsen	Wandelsport	Loopsport	<b>Fitness</b>	
3	Wandelsport	Tennis	Recreatief zwemmen	Recreatief zwemmen	Recreatief fietsen	Recreatief fietsen
4	Tennis	Wandelsport	Voetbal	Wandelsport	Recreatief zwemmen	Recreatief zwemmen
5	Voetbal	Voetbal	Tennis	<b>Fitness</b>	Wandelsport	Wandelsport
6	Lichaamsoefeningen	Lichaamsoefeningen	<b>Fitness</b>	Tennis	Voetbal	Voetbal
7	Wielertoerisme	Wielertoerisme	Loopsport	Skiën	Tennis	Tennis
8	Zwemmen in club	Loopsport	Volleybal	Voetbal	Lichaamsoefeningen	Lichaamsoefeningen
9	Volleybal	Dans	Skiën	Lichaamsoefeningen	Dans	Dans
10	Loopsport	Skiën, volleybal, zwemmen in club	Wielertoerisme	Badminton	Squash	Squash

Bron: Scheerder e.a. (2003), Scheerder & Vanreusel (2009), Scheerder & Vos (2008), Vos & Scheerder (2009)

### 4.3 Profiel van de Vlaamse fitnesscentra

In wat volgt wordt een beknopt overzicht gegeven van het profiel van de Vlaamse fitnesscentra op basis van Scheerder en Vos (2010a).

<sup>5</sup> Onder lichaamsoefeningen worden onder meer verstaan: callanetics, onderhoudsgymnastiek, yoga, etc., zolang deze activiteiten niet plaatsvinden in een fitnesscentrum (Scheerder & Vanreusel, 2009).

### 4.3.1 Bedrijfsprofiel

Een kleine twintig procent van de Vlaamse fitnesscentra heeft duizend klanten of meer (zie tabel 1.3). Negen procent heeft zelfs meer dan 1 500 klanten (cijfer niet opgenomen in de tabel). Anderzijds telt ruim vier op tien van de fitnesscentra minder dan 500 klanten.

De sterke ontwikkeling van de fitnesssector in de afgelopen decennia komt tot uiting in het oprichtingsjaar van de bevroegde centra. Ruim vier op tien van de bevroegde fitnesscentra werd in het afgelopen decennium opgericht. Eén op vijf ging zelfs in de vijf jaar voorafgaand aan de bevroeging van start. Eenzelfde aantal was anderzijds voor de jaren '90 reeds actief.

Het derde organisatiekenmerk dat werd opgenomen in tabel 1.3 is de bedrijfsvorm. Drie kwart van de bevroegde fitnesscentra zijn vennootschappen (zie tabel 2). Ruim de helft van de centra is een BVBA (56,4%). Negentien procent opereert als naamloze vennootschap. Bijna één op vijf van de bevroegde fitnesscentra is een eenpersoonszaak.

**Tabel 1.3** *Grootte, oprichtingsjaar en bedrijfsvorm van fitnesscentra o.b.v. VFP09<sup>6</sup>, in percentages*

	Percentage
<b>Bedrijfsgrootte</b>	
<200 klanten	17,4
200-499 klanten	26,9
500-749 klanten	21,7
750-999 klanten	14,8
≥1 000 klanten	19,1
<b>Oprichtingsjaar</b>	
Vóór 1980	2,6
1980-1989	19,8
1990-1994	18,1
1995-1999	17,2
2000-2004	20,7
Vanaf 2005	21,6
<b>Bedrijfsvorm</b>	
BVBA	56,4
Eenpersoonszaak	18,8
NV	18,8
VZW	3,4
Andere (VOF, CV, ...)	2,6

Bron: Scheerder & Vos (2010a)

### 4.3.2 Aanbod

In tabel 1.4 wordt een oplistings gegeven van de top tien van respectievelijk fitnessaccommodatie en –activiteiten. Vrijwel alle fitnesscentra beschikken over een of meerdere kleedruimten (98%), een

<sup>6</sup> Het Vlaamse Fitness Panel 2009

cardiofitnessruimte (92%) en een krachtsportruimte (91%). De top vijf wordt vervolledigd door een kantine/cafetaria (74%) en een spinningzaal (66%).

Wat betreft het activiteitsaanbod zijn traditionele fitnessactiviteiten zoals conditietraining (93%), cardiofitness (92%) en krachttraining (89%) veruit het meest populair. De top tien van het fitnessaanbod wordt vervolledigd door personal training en begeleiding (80%), afslankprogramma's (80%), inspannings- en conditietesten (70%), revalidatie en kinesitherapie (68%), rugpreventie (64%), begeleiding van loopsporters en wielrenners (64%) en voedingsadvies (62%). Het innovatieve karakter dat vaak toegewezen wordt aan de fitnesssector komt duidelijk naar voor in deze oplijsting. In de top tien treffen we immers minder traditionele fitnessvormen aan zoals afslankprogramma's, revalidatieprogramma's, begeleiding van sporters en voedingsadvies.

**Tabel 1.4** Top tien aanbod van (fitness)ruimten en fitness- en wellnessactiviteiten in fitnesscentra o.b.v. VFP09

	Percentage
(Fitness)ruimten	
Kleedkamer	98,3
Cardiofitnessruimte	92,3
Krachtsportruimte	90,6
Kantine / cafetaria	74,4
Spinningzaal	65,8
Groepsfitnessruimte	57,3
Sauna	55,6
Dans- of aerobicszaal	54,7
Zonnecenter	47,0
Speelruimte	32,5
Fitness- en wellnessactiviteiten	
Conditietraining	93,2
Cardiofitness	92,3
Krachttraining	88,9
Personal training / begeleiding	79,5
Afslankprogramma's	79,5
Inspanningstest / conditietest	70,1
Revalidatie / kinesitherapie	67,5
Rugpreventie	64,1
Begeleiding van loopsporters / wielrenners	64,1
Voedingsadvies	62,4

Bron: Scheerder & Vos (2010a)

#### 4.3.3 Doelpubliek

De fitnesscentra in de VFP09 bereiken gemiddeld ongeveer evenveel mannen als vrouwen. Onderling zijn er evenwel grote verschillen. Zo telt zeven procent van de bevroegde centra meer dan 75 procent vrouwen onder hun klanten. Binnen de groep van fitnesscentra met een wellnessaanbod bestaat maar liefst 70 procent van het klantenbestand uit vrouwen.

Volwassenen tussen 19 en 55 jaar zijn gemiddeld het sterkst vertegenwoordigd in het klantenbestand van de bevraagde fitnesscentra (71%). Respectievelijk 36 en 35 procent van de klanten behoren tot de groep van de 19- tot en met 35-jarigen en de groep van 36- tot en met 55-jarigen. Vijfenvijftigplussers maken gemiddeld veertien procent uit van het klantenbestand, jongeren (min 18-jarigen) zijn goed voor gemiddeld zestien procent.

**Tabel 1.4** Samenstelling van het klantenbestand van fitnesscentra o.b.v. VFP09

	Percentage
Geslacht	
Man	48,4
Vrouw	51,6
Leeftijd	
Min 18-jarigen	15,6
19-34-jarigen	35,5
35-54-jarigen	34,7
55-plusser	14,2

Bron: Scheerder & Vos (2010a)

#### 4.3.4 Medewerkers

De Vlaamse fitnesssector is een groeiende tewerkstellingssector. Zo was er gemiddeld genomen een groei van vijf naar zes medewerkers (inclusief directie en management) per fitnesscentrum in de periode 2003-2008. Opgemerkt dient te worden dat het ook een sector die in niet geringe mate wordt geconfronteerd met een personeelsverloop (Scheerder & Vos, 2010a).

Het gemiddelde van zes medewerkers komt overeen met 3,5 voltijdse equivalenten. Iets meer dan de helft van de mensen die actief zijn in de fitnesssector (inclusief directie, management en zelfstandige lesgevers) doen dit als zelfstandige. Deeltijdse medewerkers zijn bovendien duidelijk sterker vertegenwoordigd dan voltijdse medewerkers.

## 5. Besluit

In dit hoofdstuk werd toelichting gegeven bij de doelstellingen en de aanpak van het onderzoek naar het competentie management in de Vlaamse fitnesssector. Daarnaast werd de fitnesssector gesitueerd en werden een aantal ontwikkelingen in de fitnesssector toegelicht.

## HOOFDSTUK 2

### LITERATUURSTUDIE

In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven bij de literatuurstudie in het onderzoeksproject. De voornaamste concepten die centraal staan in het onderzoek worden verduidelijkt en er wordt dieper ingegaan op voorgaande studies naar opleidings<sup>7</sup>- en/of competentiebeleid in KMO's<sup>8</sup>. Er werd specifiek voor KMO's gekozen gezien de focus van het onderzoek lag op micro-ondernemingen. We merken op dat het geenszins de bedoeling is om een exhaustief literatuuroverzicht te geven.

#### 1. Terminologie en concepten

In wat volgt worden een aantal concepten toegelicht die in dit rapport gebruikt worden. Meer bepaald zal toelichting gegeven worden bij de begrippen *competentie*, *opleiding* (en de verschillende leervarianten) en *competentiemanagement*. Voor definities en begripsverklaringen zal veelal teruggegrepen worden naar de invulling die hieraan in Vlaanderen gegeven wordt.

##### 1.1 Competenties

###### 1.1.1 Definitie

Competenties of handelingsbekwaamheden zijn *het geheel van kennis, vaardigheden, en attitudes waarover een persoon beschikt, die hem/haar in staat stellen om zijn/haar taken goed uit te voeren* (o.a. De Hauw & De Vos, 2009; De Prins & Melis, 2005; Fripont e.a., 2002; SERV, 2005; Van Beirendonck, 2004; Vanhoren, 2002a; 2002b).

*Kennis* ('kennen') omvat de dingen die een persoon weet of kent. Voorbeelden hiervan zijn weten hoe een bepaald fitnessstoestel werkt, de principes van de opbouw van een verantwoord trainingsschema kennen, inzicht in de sporttechnische begeleiding van klanten, etc.

---

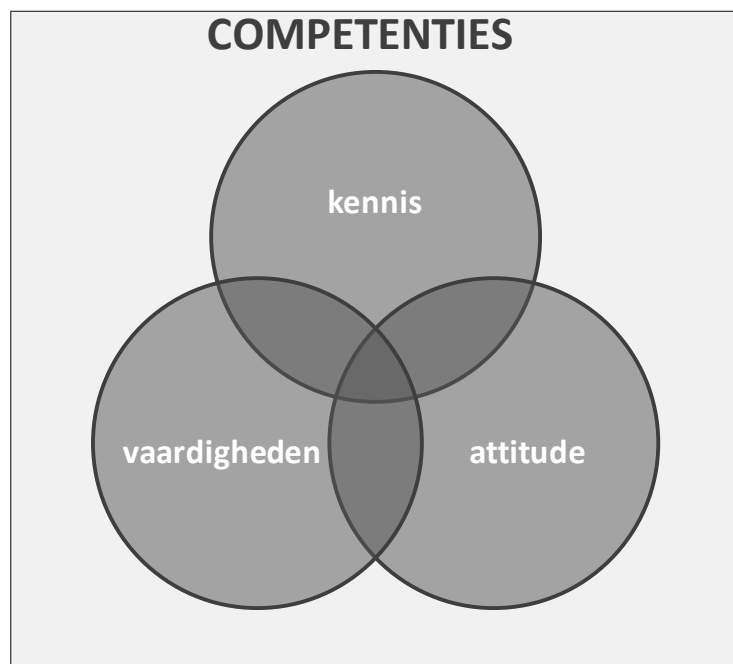
<sup>7</sup> Wat betreft opleidingen beperken we ons tot bedrijfsopleidingen.

<sup>8</sup> Een KMO of kleine of middelgrote onderneming telt maximaal 250 werknemers. Er is sprake van een kleine onderneming bij minder dan 50 werknemers.

*Vaardigheden* ('kunnen') zorgen ervoor dat iemand bepaalde handelingen (fysiek en/of mentaal) kan uitvoeren, zoals bijvoorbeeld het kunnen instellen van bepaalde fitnessstoestellen, in staat zijn verantwoorde trainingsschema's uit te werken, klanten kunnen motiveren, etc.

*Attitudes* zijn een verzamelterm voor de houding, de instelling en persoonlijkheidskenmerken van een werknemer. Klantvriendelijkheid, flexibiliteit, kwaliteitsbewustzijn, etc. zijn hier enkele voorbeelden van.

**Figuur 2.1** *Competenties als geheel van kennis, vaardigheden en attitude*



### 1.1.2 Sleutelcompetenties en specifieke competenties

Grosso modo kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee grote groepen van competenties: *sleutelcompetenties* (of kerncompetenties) en *specifieke competenties*. Sleutelcompetenties zijn inzichten, vaardigheden en attitudes die mensen toelaten om te participeren op de arbeidsmarkt en te anticiperen op verschillende omstandigheden (bijvoorbeeld ondernemingszin, leervermogen, flexibiliteit, etc.). Specifieke competenties daarentegen zijn eerder functioneel van aard en zijn noodzakelijk voor de uitoefening van een bepaalde functie (De Hauw & De Vos, 2009; Fripont e.a., 2002).

Zo vereist bijvoorbeeld het begeleiden van een klant in een fitnesscentrum naast een aantal sleutelcompetenties heel wat specifieke competenties (bijvoorbeeld interpersoonlijke vaardigheden, kennis van principes uit de trainingsleer, kunnen werken met de verschillende fitnessstoestellen, etc.).

Attitudes zijn veelal job- of taakonafhankelijk en worden van de meeste werknemers verwacht, ongeacht de setting waarin ze actief zijn. Kennis en vaardigheden daarentegen zijn eerder specifiek voor een werkomgeving en/of functies.

Dewilde & De Vos (2008) onderscheiden een drietal types van individuele competenties in een arbeidscontext: (i) functionele competenties noodzakelijk voor de uitoefening van een functie; (ii) leercompetenties die betrekking hebben op het leervermogen en de motivatie om te leren; en (iv) loopbaancompetenties die het vermogen omvatten om de functionele competenties en de leercompetenties te sturen in de gewenste richting.

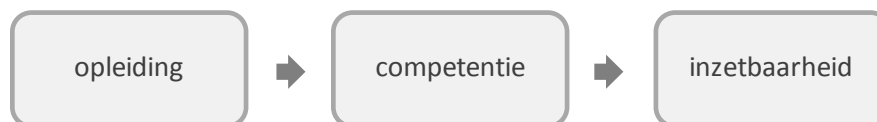
## 1.2 Opleiding

### 1.2.1 Definitie

Het Agentschap Ondernemen (2009) stelt dat opleiding *het onderricht is dat door werkenden in een onderneming gevolgd wordt bij een dienstverlener, dat uitsluitend of hoofdzakelijk gericht is op het verbeteren van het huidige of het toekomstig bedrijfsfunctioneren van de onderneming.*

Opleiding is met andere woorden een *leervorm* door middel waarvan competenties verworven kunnen worden. Competenties zijn bijgevolg het resultaat van opleidingsdeelname en/of andere meeractiviteiten. Deze competenties zijn op hun beurt gerelateerd aan de inzetbaarheid van medewerkers (zie figuur 2.2).

**Figuur 2.2** De relatie tussen opleiding, competentie en inzetbaarheid



Opleiding wordt veelal als een synoniem gebruikt voor *Vorming – Training – Opleiding*, afgekort VTO. Dit is een verzamelbegrip voor de verschillende vormen van leeractiviteiten. Vormingsactiviteiten zijn veelal gericht op het verwerven van attitudes en houdingen door middel van onder andere interactieve vormingsmethodieken. Trainingsactiviteiten zijn er op gericht om personen bepaalde vaardigheden te laten verwerven (cf. leren doen). Opleidingen zijn voornamelijk op kennis gericht en kunnen al dan niet op de werkplek georganiseerd worden (o.a. Baert e.a., 2008; Fripont e.a., 2002; Noe e.a., 1997).

### 1.2.2 Varianten

Opleidingen en leeractiviteiten in het bijzonder kennen diverse varianten zoals (i) on-the-job en off-the-job leren; en (ii) formeel en informeel leren. In wat volgt staan we hier kort bij stil.

On-the-job leren of werkpleklernen gebeurt in tegenstelling tot het off-the-job leren in de eigenlijke werkomgeving. Er wordt met andere woorden al doende geleerd op de werkvloer. Voordelen hiervan zijn onder meer een maximale transfer naar de dagdagelijkse werksituatie. Bovendien heeft men steeds meer oog voor het werkpleklernen (Baert e.a., 2008). Hoewel deze leervorm zowel door externe opleidingsverstrekkers als door eigen medewerkers kunnen omkaderd worden, zal in de praktijk veelal door collega's invulling gegeven worden aan deze leervorm die sterk taakgericht is. Bij off-the-job leren wordt er dus onafhankelijk van de werkplek geleerd. Prototype hiervan zijn opleidingen in een opleidingscentrum.

Het tweede onderscheid dat we maken is dat tussen formeel leren en informeel leren<sup>9</sup>. Formeel leren is de verzamelterm van bewuste en georganiseerde vormings-, trainings- of opleidingsactiviteiten. Kenmerkend is dat de activiteiten gebeuren in een georganiseerde setting zoals bijvoorbeeld een opleidingscentrum (Baert e.a., 2003). Dit is wat men een externe, formele opleiding noemt (Sels e.a., 2002a). De formele leeractiviteit kan echter ook in de eigen werkomgeving plaats vinden (cf. interne opleiding). Formele opleidingen of leeractiviteiten zullen veelal leiden tot het afleveren van een attest of certificaat.

Informeel leren of impliciet leren is het dagelijkse leren dat spontaan gebeurt in een niet-formele setting (o.a. Baert e.a., 2003; Baert e.a., 2008). Met andere woorden, (bij)leren zonder dat er sprake is van bewuste en georganiseerde vormings-, trainings- of opleidingsactiviteiten. Denken we bijvoorbeeld aan ervaringen, feedback van collega's, het oppikken van informatie, etc. Hoewel deze leeractiviteiten relatief moeilijk 'te meten' zijn, vormen ze een belangrijk aspect van een opleidings- en/of competentiebeleid.

Door beide varianten met elkaar te kruisen ontstaat een vierveldenschema (zie figuur 2.3). Zowel formele als informele leeractiviteiten kunnen op en naast de werkplek plaats vinden. Leervarianten die informeel van aard zijn en plaats vinden op de werkplek (cf. on-the-job) zouden we kunnen omschrijven als taakgericht leren. Informele leeractiviteiten die off-the-job gebeuren kunnen we vatten onder de noemer spontane reflectie. Formele leervarianten die op de werkplek gebeuren worden gekenmerkt door begeleide reflectie (cf. intervisie). De vierde en laatste vorm van

<sup>9</sup> Naast beide leervormen die gerelateerd zijn aan een bepaalde onderneming of functie, wordt soms nog een derde leervorm onderscheiden, namelijk non-formeel leren. Deze leeractiviteiten vinden net als informeel leren plaats buiten een formele opleidingssetting. Door actief deel te nemen aan activiteiten in het verenigingsleven 'leert' men dingen bij, hoewel het doel van deze activiteiten niet het leren op zich is.



leeractiviteiten is de klassieke opleiding die plaats vindt in een formele setting buiten de eigen werkplek.

**Figuur 2.3** Leervarianten op basis van de tweedeling formeel versus informeel leren en on-the-job versus on-the-job leren



## 1.3 Competentiemanagement

### 1.3.1 Definitie

Een derde begrip dat de nodige verduidelijking verdient is *competentiemanagement*. Competentiemanagement omvat *een geheel aan activiteiten gericht op het aanwerven, inzetten, ontwikkelen en evalueren van competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) van medewerkers om zo bij te dragen tot het realiseren van de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen* (o.a. De Hauw & De Vos, 2009; De Prins & Melis, 2005; Van Beirendonck, 2004; Fripont, 2002).

Het uitgangspunt van competentiemanagement is het vertalen van de visie en de doelstellingen van een onderneming in competenties voor haar medewerkers in de verschillende elementen van het personeelsbeleid (De Prins & Melis, 2005; Fripont, 2002). Het gaat daarbij zowel om competenties die nu reeds aanwezig en/of nodig zijn, als om competenties die in de (nabije) toekomst van belang kunnen zijn. Competentiemanagement veronderstelt onder meer het definiëren van de competenties nodig voor het realiseren van de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen, het in kaart brengen van het (groei)potentieel van de werknemers, het bepalen van de strategie die gevolgd zal worden voor de (verdere) ontwikkeling van competenties, etc.

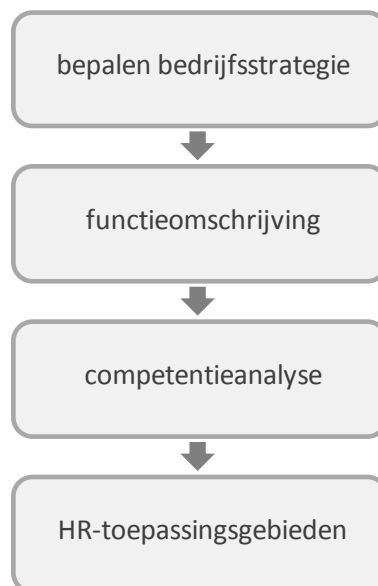
### 1.3.2 Aspecten van competentiemanagement

Zoals eerder werd aangegeven komt competentiemanagement in heel wat ondernemingen voornamelijk tot uiting in VTO-activiteiten. Competentiemanagement omvat echter heel wat meer toepassingsgebieden met betrekking tot het HRM- of personeelsbeleid van een onderneming.

Voorbeelden hiervan zijn personeelsplanning, werving en selectie, opleiding, loopbaanontwikkeling, beoordeling of evaluatie, etc. (o.a. De Hauw & De Vos, 2009; De Prins & Melis, 2005; Fripont, 2002; Ryckaert & De Vos, 2008).

Competentiemanagement is maatwerk. Er bestaat met andere woorden geen uniform recept voor. Op die manier kan ingespeeld worden op de eigenheid van het bedrijf en de werknemers en kan in functie van de beschikbare middelen en tijd een aangepaste keuze worden gemaakt. In een eerste fase zal de bedrijfsstrategie duidelijk moeten worden bepaald (zie figuur 2.4). Aangezien competentie management erop gericht is om competenties te ontwikkelen en in te zetten en te ontwikkelen in functie van de bedrijfsdoelstellingen is dit een cruciale stap. Hoewel dit op het eerste zicht een evidentie lijkt, is het in de praktijk niet eenvoudig en beschikken heel wat ondernemingen niet over duidelijk afgebakende objectieven.

**Figuur 2.4** Competentiemanagement van strategiebepaling tot HR-implementatie



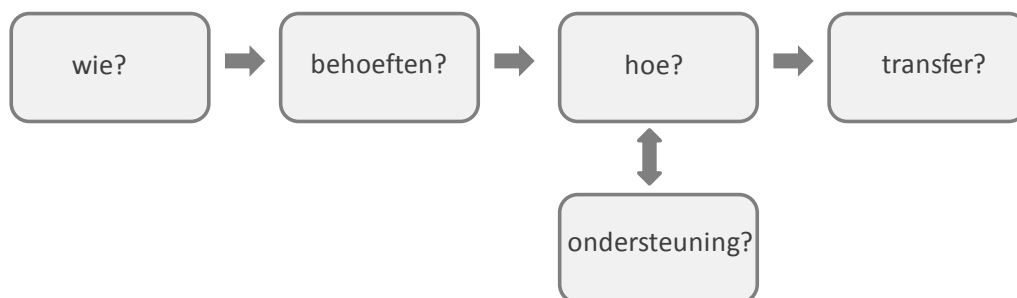
Vervolgens zal bepaald moeten worden welke functies er nodig zijn binnen de organisatie en de competenties die hiervoor nodig zijn. Op basis van deze informatie kunnen vervolgens op basis van een analyse competentieprofielen uitgewerkt worden. Deze profielen omvatten zowel competenties die meer algemeen van aard zijn, als organisatie- en functiespecifieke competenties. Voor deze profielen, die de kern van een competentie benadering vormen, zal vervolgens de vertaalslag gemaakt worden naar de verschillende toepassingsgebieden binnen het HRM- of personeelsbeleid van de organisatie. Zo zouden competentieprofielen het uitgangspunt moeten vormen bij de aanwerving van nieuwe medewerkers, het bepalen van de competenties die noodzakelijk zijn voor het realiseren van de bedrijfsdoelen, het bepalen van opleidingsbehoeften, het evalueren van het functioneren van medewerkers, etc. (Fripont, 2002).

### 1.3.3 Stapsgewijze benadering

Het ontwikkelen van competenties vereist een stapsgewijze aanpak (zie figuur 2.5). Zo zal in eerste instantie een grondige analyse moeten gebeuren van de competenties en de kwalificaties waarover de medewerkers (dienen te) beschikken. Beschikt een medewerker over een basisdiploma (bijvoorbeeld bachelor of master in de lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen)? Heeft hij of zij relevante ervaring? Wat zijn de sterke punten? Etc. Op basis van deze informatie kan vervolgens bepaald worden welke behoeften er zijn. Op welke vlakken dient de medewerker zich 'bij te scholen'? Wat is er nodig om de organisatiedoelstellingen te realiseren? Etc. De detectie van behoeften op basis van competentieprofielen vormt een basisvoorwaarde voor het competentie management. Op basis van een vooropgesteld profiel kan immers bepaald worden in welke mate een medewerker over de vereiste competenties beschikt. Op basis van deze informatie kan vervolgens bepaald worden op welke wijze aan competentieontwikkeling gedaan wordt. Kunnen de competenties op de werkvloer aangeleerd worden? Is het aangewezen om een externe opleiding te volgen? Etc.

In deze fase is het belangrijk om na te gaan of er, en zo ja welke, ondersteuningsmaatregelen ter beschikking zijn (bijvoorbeeld tegemoetkomingen). Last but not least, dient te worden geëvalueerd of de vooropgestelde doelstellingen gerealiseerd werden. Met andere woorden, heeft de investering in de competentieontwikkeling gerendeerd?

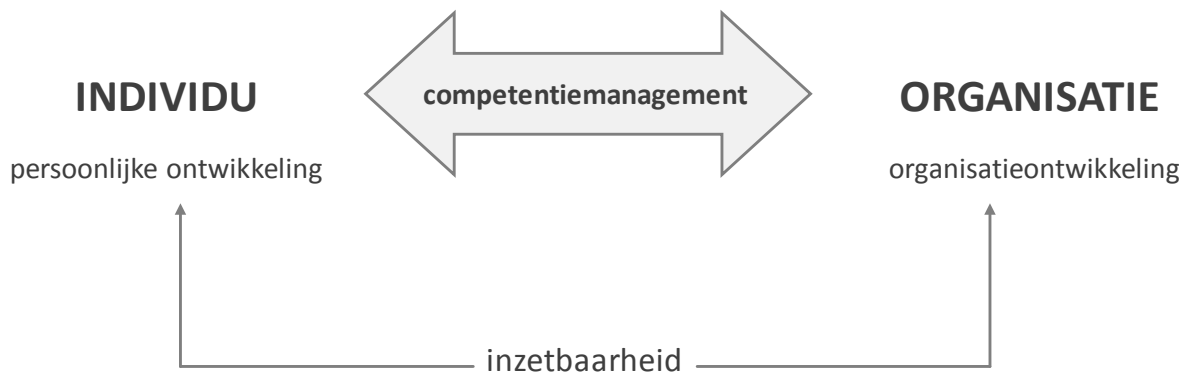
**Figuur 2.5** Stapsgewijze benadering in competentie management



## 2. Kosten en baten

Het ontwikkelen van competenties is een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemers en werkgever, waarbij inzetbaarheid centraal staat (Forrier & Sels, 2003). Maar ook de overheid, sociale partners en opleidingsverstrekkers hebben hierin een verantwoordelijkheid (Sels, 2007).

**Figuur 2.6** Competentiemanagement als gedeelde verantwoordelijkheid

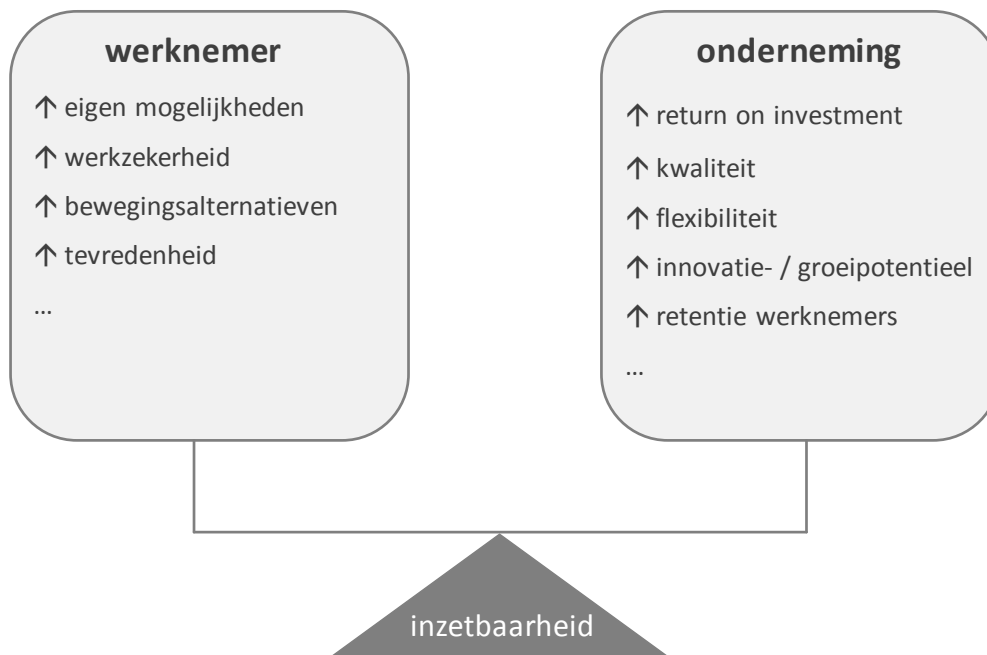


Het realiseren van strategische bedrijfsdoelstellingen vormt het vertrekpunt voor het inzetten en ontwikkelen van de competenties van de medewerkers. Zo wordt een winwinsituatie gecreëerd: een organisatie kan haar missie en haar vooropgestelde targets behalen en de individuele medewerker kan groeien in zijn of haar functie. Dit impliceert ook dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor werkgever en werknemer. Zo heeft de werkgever de verantwoordelijkheid om zijn werknemers te stimuleren en hen de nodige kansen te bieden. De werknemer stelt daar een individuele investering tegenover en de nodige bereidheid om zich verder te ontplooien (zie figuur 2.6).

De investeringen die ieder van beide partijen dienen te leveren resulteren ook in de nodige baten (zie figuur 2.7). Individuen (of werknemers) verhogen hun eigen inzetbaarheid, verhogen hun werkzekerheidskansen, beschikken over meer bewegingskapitaal en bijgevolg ook meer bewegingsalternatieven op de arbeidsmarkt, hebben meer arbeidsvreugde en tevredenheid, etc. (Forrier & Sels, 2003; Gevers e.a., 2000).

Werkgevers of ondernemingen op hun beurt zullen door te investeren in competentie management een hogere kwaliteit van hun dienstverlening kunnen garanderen, kunnen zich verder ontwikkelen en kunnen het hoofd bieden aan concurrenten, kunnen innoveren, beschikken over werknemers die meer betrokken zijn bij de onderneming, worden aantrekkelijker voor potentiële werknemers en klanten, etc. (Forrier & Sels, 2003; Gevers e.a., 2000). Het is dan ook weinig verwonderlijk dat de vier meest geciteerde motieven door ondernemingen om te investeren in competentieontwikkeling de volgende zijn: (i) war for talent (het aantrekken en behouden van competente medewerkers); (ii) motiveren en sturen van werknemers; (iii) kunnen omgaan met groei en veranderingen in de interne en de externe omgeving; en (iv) optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening (De Hauw & De Vos, 2009).

**Figuur 2.7** Baten van competentie management voor werknemer en onderneming



### 3. Empirische evidentie in KMO-onderzoek

Wat betreft empirisch onderzoek naar opleidings- en competentiebeleid in KMO's werd in het afgelopen jaar decennium in Vlaanderen een traditie ontwikkeld (o.a. Bollens, e.a., 2000; Buyens & Vanhove, 2000; Delmotte e.a., 2001; Gevers e.a., 2000; Sels, 2009; Sels e.a., 2000a; 2000b; 2000c; 2002a; 2002b; Vanderbiesen & Sels, 2007). In wat volgt besteden we kort aandacht aan een aantal bevindingen uit deze studies.

#### 3.1 Opleidingsdeelname

KMO's in Vlaanderen erkennen grosso modo het belang van opleiding en vorming en kunnen bijgevolg dan ook als trainingsminded beschouwd worden. Op basis van een eerder grootschalig onderzoek bij KMO's blijkt bovendien dat vrijwel twee op drie van de bevraagde bedrijven kan bestempeld worden als een vormingsbedrijf (Delmotte e.a., 2001; Sels e.a., 2002a; 2002b). Opgemerkt dient te worden dat hierbij zowel om formele als informele opleidingen en leeractiviteiten gaat. Bovendien hebben (middel)grote bedrijven in vergelijking met kleine en micro-ondernemingen opvallend meer kans om als vormingsbedrijf bestempeld te worden. (Sels e.a., 2002a; 2002b). Nochtans blijkt uit hetzelfde onderzoek dat de leeftijd van de ondernemingen meer bepalend is voor opleidingsdeelname in vergelijking met hun omvang. Zo zijn er onder de jongere

ondernemingen opvallend meer vormingsbedrijven, maar liggen de investeringen binnen deze groep opmerkelijk lager.

### **3.2 Opleidingskost**

Wat betreft de opleidingskost liggen de indirecte kosten opvallend hoger in kleine ondernemingen (Sels e.a., 2000a). Om evidente redenen spelen hier schaaffecten. Onderzoek van De Brier e.a. (1996) toont aan dat de loonkosten van het personeel in opleiding en vooral de kosten voor het vergoeden van externe vormingsleveranciers opmerkelijk hoger zijn voor kleine ondernemingen in vergelijking met grotere ondernemingen. Kleine(re) ondernemingen zijn wat betreft hun opleidingsaanbod immers veelal aangewezen op externe opleidingsverstrekkers (Sels e.a., 2002a). Ook de repercussies van de opleidingstijd op de dienstverlening liggen in kleine ondernemingen opvallend hoger. Voor een onderneming met een klein personeelsbestand zal het, in vergelijking met een grotere onderneming, minder evident zijn om de tijd die een personeelslid besteedt aan opleidingsdeelname op te laten vangen door andere personeelsleden. In kleine ondernemingen zal dan ook een groter aandeel van de loonkost aan opleiding besteed worden (Sels e.a., 2002a; 2002b). Een andere aspect dat voor kleine ondernemingen sterkere repercussie zou hebben is het risico op turnover van opgeleid personeel (Buyens & Vanhoven, 2000; Sels e.a., 2002a; 2002b).

Een traditionele maatstaf voor het meten van opleidingsinspanningen zijn de hoogte van de opleidingsinvesteringen. Op basis van de sociale balans blijkt dat Vlaamse KMO's een eerder lage opleidingsintensiteit vertonen (Bollens e.a., 2000; Sels e.a., 2002a). Deze bevindingen staat in schril contrast met het aandeel ondernemingen dat op basis van surveymateriaal aangeeft aan opleidingen deel te nemen. De hoogte van de opleidingsinvesteringen wordt dan ook in heel wat onderzoek aangehaald als een onzuivere en onvolledige maatstaf voor opleidingsinspanningen aangezien enkel deelname aan formele (externe) opleidingen in kaart wordt gebracht. (Bollens e.a., 2000; Sels e.a. 2000a; 2002b). Bovendien is meer niet noodzakelijk synoniem voor beter (Sels e.a., 2000a).

### **3.3 Motieven om niet op te leiden**

Uit onderzoek van Sels e.a. (2002a) blijkt dat niet vormingsbedrijven de volgende argumenten aanhalen voor hun niet-deelname aan opleiding: het informeel en impliciet leren wordt als voldoende krachtig aanzien, er zijn onvoldoende financiële middelen beschikbaar, er is onvoldoende tijd, er zijn weinig of geen opleidingsbehoeften in de onderneming, etc. Nochtans wordt het eerste motief tegengesproken op basis van empirisch onderzoeksmateriaal. Zo blijkt uit het onderzoek van Sels e.a. (2002a) dat er een positieve relatie is tussen het creëren van leermogelijkheden in een

onderneming en de investering in en deelname aan opleidingen. Met andere woorden, ondernemingen die gebruik maken van formeel leren maken ook gebruik van informele leeractiviteiten zoals werkplekleren. Het is dus geen 'en/en'-verhaal maar een 'of/of'-verhaal (Delmotte e.a., 2001).

### **3.3 Ondersteuningsmaatregelen**

Zoals eerder aangegeven zijn voornamelijk de kleinere ondernemingen aangewezen op externe opleidingsverstrekkers (Sels e.a., 2002a). Deze auteurs merken dan ook op dat precies voor deze groep van ondernemingen het voorzien in flankerende maatregelen en een kwaliteitsvol extern opleidingsaanbod cruciaal is.

Sels e.a. (2002a; 2002b) kwamen tot de vaststelling dat Vlaamse KMO's slechts in beperkte mate kennis hebben van de bestaande ondersteunings- en stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid. Buyens en Vanhoven (2000) geven bovendien aan dat ook sectorale opleidingsinspanningen weinig tot niet gekend zijn. Dit geldt in sterkere mate voor kleinere ondernemingen. Bovendien zouden grotere ondernemingen, door hun schaalgrootte, over meer mogelijkheden beschikken om subsidiedossiers met betrekking tot hun opleidings- en competentiebeleid samen te stellen (Buyens & Vanhoven, 2000). Op die manier worden Mattheus-effecten in de hand gewerkt. Ondernemingen die reeds toegang hebben tot ondersteuningsmaatregelen zullen hier nog meer gebruik van maken.

## **4. Initiatieven binnen de fitnesssector**

### **4.1 Opleidingsverstrekkers**

Zoals eerder werd aangegeven beperken we ons in deze bijdrage tot bedrijfsopleidingen. Daarnaast zijn er uiteraard de basisopleidingen *Bachelor en Master Lichamelijke Opvoeding met afstudeerrichting Fitheid en Gezondheid*, de Syntra basisopleiding *sportverzorger en instructeur fitness' en de VTS-opleidingen*<sup>10</sup> aquafitness (initiator en instructeur B), *groepsfitness* (initiator en instructeur B) en *individuele fitness* (initiator, instructeur B en trainer A). Voor de opleiding tot Instructeur B Fitness wordt samengewerkt met Syntra Vlaanderen en DFO (Vlaamse Trainersschool, 2010).

---

<sup>10</sup> Vlaamse TrainersSchool.

Binnen de verstrekkers van fitnessspecifieke bedrijfsopleidingen kunnen twee groepen onderscheiden worden, namelijk opleidingen aangeboden door (i) commerciële opleidingsverstrekkers; en (ii) opleidingen aangeboden vanuit de sector. Tot de eerste groep behoren opleidingsverstrekkers zoals AALO, Functional Training Academy, Synergie Wellness Point, Les Mills, ClubJoy, etc. Wat betreft de sectorale opleidingsinitiatieven zijn er onder meer Fitness Faculty en Coach Belgium. Fitness Faculty biedt onder meer workshops aan over people management, personal training, veiligheid, bedrijfsmanagement, groepsfitness, etc (Fitness Faculty, 2010). Coach vzw, ontstaan uit de schoot van het Fonds voor Bestaanszekerheid van het Paritair Comité 314, heeft als doel het professionaliseren van de sector door middel van een opleidings- en een vormingsaanbod (Coach Belgium, 2010).

#### **4.2 Sectorale ondersteuningsmaatregelen**

De fitnesssector voorziet in een aantal maatregelen om fitnesscentra te ondersteunen in hun competentiebeleid (met een sterke focus op opleidingen). Concreet kunnen volgende sectorspecifieke initiatieven onderscheiden worden die per collectieve arbeidsovereenkomst werden vastgelegd: (i) een opleidingsrecht; (ii) een opleidingsvergoeding; en (iii) opleidingscentra (Fonds voor Bestaanszekerheid van het Paritair Comité 314, 2010).

Ten eerste heeft iedere werknemer recht op minstens 16 uren vorming per jaar. Het betreft hier (geaccrediteerde) vormingen die binnen en/of buiten het fitnesscentrum worden aangeboden (cf. opleidingsrecht). Ten tweede, kunnen werknemers die deelnemen aan erkende opleidingen een opleidingsvergoeding ontvangen, zes weken na deelname aan de opleiding (cf. opleidingsvergoeding). Het derde initiatief is het voorzien in opleidingscentra. Het Fonds voor Bestaanszekerheid (FBZ) van het Paritair Comité 314 van Kappers, Schoonheidszorg en Fitness heeft in vijf vormingscentra geïnvesteerd ter ondersteuning van het opleidingsbeleid in de fitnesssector (cf. Coach Belgium).

Daarnaast zijn er sectoronafhankelijke maatregelen, zoals de KMO-portefeuille<sup>11</sup>. Met de KMO-portefeuille voorziet de Vlaamse overheid in een jaarlijkse subsidiemogelijkheid van maximaal 15 000 euro voor de aankoop van opleidingen en diensten met betrekking tot ondernemen, innoveren en internationaliseren bij een erkende dienstverlener.

---

<sup>11</sup> Deze ondersteuningsmaatregel vervangt het 'Budget voor Economisch Advies (BEA)', dat op zijn beurt het systeem van de 'Opleidings- en adviescheques voor werkgevers' verving.

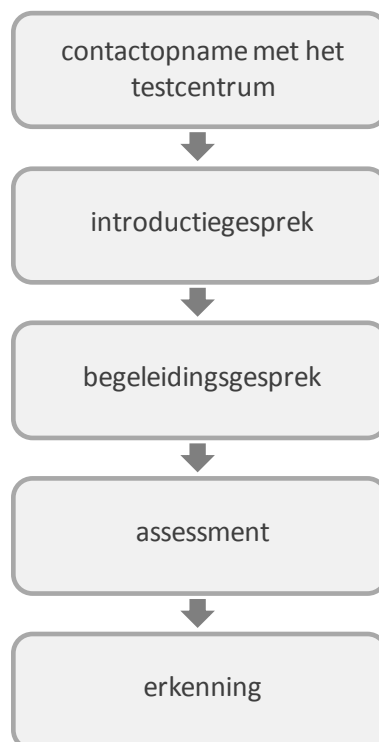


### 4.3 Ervaringsbewijs

Competenties kunnen niet enkel verworven worden via (basis)opleiding en informeel leren, maar zeker ook door ervaring opgedaan binnen een fitnesscentrum en/of ervaring die eerder verworven werd bij andere organisaties (al dan niet binnen de fitnesssector). Onder impuls van de Vlaamse overheid is er in de afgelopen jaren meer aandacht voor het erkennen van (elders/eerder) verworven competenties en kwalificaties (EVC en EVK) (o.a. Fripont e.a., 2002; Vanhoren, 2002a; 2002b). Deze competenties kunnen gecertificeerd worden, onder meer door middel van de zogenaamde ervaringsbewijzen. Een ervaringsbewijs of certificaat bevestigt dat iemand over de nodige competenties of beroepsbekwaamheden beschikt, na assessment in een testcentrum. Op die manier kan een werknemer aantonen over welke competenties hij beschikt.

Specifiek voor de fitnesssector zijn er de ervaringsbewijzen *groepsfitnessbegeleider* (SERV, 2008a), *fitnessbegeleider* (SERV, 2008b) en *personal trainer* (SERV, 2008c). De FitnessOrganisatie is sinds 1 januari 2009 erkend als testcentrum voor deze ervaringsbewijzen. De testen werden gevalideerd. DFO behaalde het ESF kwaliteitslabel en werd op basis van voornoemde realisaties verkozen tot ESF ambassadeur 2010. Grosso modo worden vijf stappen onderscheiden in het traject naar het behalen van een ervaringsbewijs (zie figuur 2.8).

**Figuur 2.8** Vijf stappen tot het behalen van een ervaringsbewijs



In een eerste stap wordt het testcentrum gecontacteerd, waarna er een verkennend introductiegesprek gebeurt (stap 2). Tijdens dit gesprek wordt toelichting gegeven bij het

ervaringsbewijs en de verschillende stappen die doorlopen dienen te worden. Vervolgens vindt een begeleidingsgesprek plaats. In deze fase wordt een talentenmap aangemaakt die de ervaringen van de kandidaat in kaart brengt. Deze talentenmap wordt afgetoetst aan de vooropgestelde beroepsstandaarden en wordt beoordeeld door twee assessoren. In de daarop volgende stap vindt de eigenlijke assessment plaats. Door middel van onder meer een praktische proef, een rollenspel, een kennistest en een gesprek worden de competenties van de kandidaat getoetst in een testcentrum. In de vijfde en laatste fase ten slotte, wordt, na een positieve beoordeling, het ervaringsbewijs afgeleverd (Fitness Faculty, 2010).

## **5. Besluit**

In dit hoofdstuk werden de voornaamste concepten die centraal staan in het onderzoek toegelicht. Daarnaast werden een aantal bevindingen op basis van empirisch onderzoek naar de opleidings- en de competentiepraktijk in KMO's gepresenteerd.

## DEEL 2 KWANTITATIEF ONDERZOEK

In dit deel van het onderzoeksrapport staat de mondelinge bevraging bij fitnessuitbaters en – verantwoordelijken centraal. Voor dit onderzoek werd voortgebouwd op de VFP09. Meer bepaald werden dezelfde fitnesscentra op gelijkaardige wijze bevraged over hun opleidings- en competentiebeleid. Op die manier kon de reeds verzamelde informatie maximaal gevaloriseerd worden. Een gedetailleerde beschrijving over de steekproeftrekking en de bevragingsprocedure kan terug gevonden worden in Scheerder en Vos (2010a).

In een eerste hoofdstuk van dit deel staat de opleidingspraktijk centraal. De twee daarop volgende hoofdstukken gaan dieper in op respectievelijk de houding van fitnessuitbaters en – verantwoordelijken ten aanzien van opleiding en competenties en de kennis en het gebruik van ondersteuningsmaatregelen.



## HOOFDSTUK 3

### OPLEIDINGSPRAKTIJK

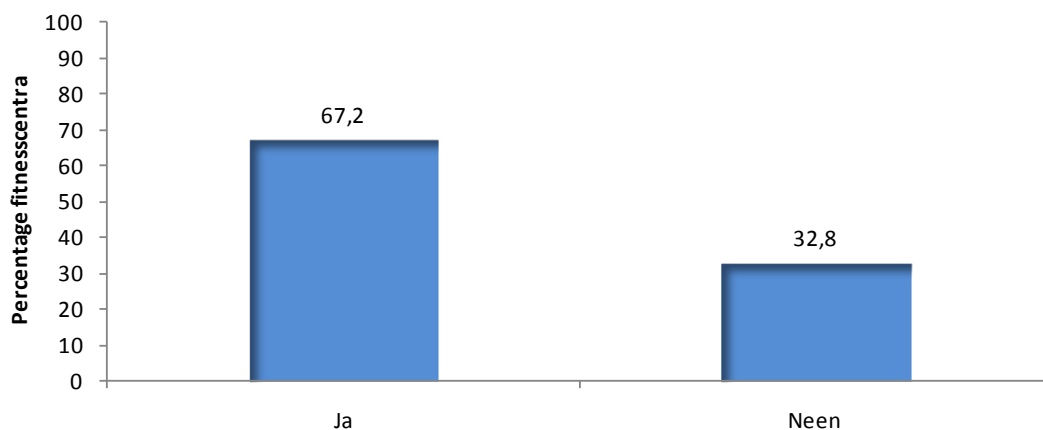
In dit hoofdstuk staat de opleidingspraktijk in de Vlaamse fitnesscentra centraal. Meer bepaald wordt nagegaan welk aandeel van de fitnesscentra opleidingen organiseert voor nieuwe medewerkers, deelneemt aan formeel en informeel leren en beschikt over een opleidingsverantwoordelijk, -plan en/of -budget. Naast globale cijfers voor de volledige fitnesssector wordt ook een opsplitsing gemaakt in functie van de grootte van de centra wat betreft het aantal klanten en personeelsleden, het oprichtingsjaar van de centra en het type fitnesscentrum (cf. het al dan niet deel uitmaken van een fitnessketen).

#### 1. Interne opleiding voor nieuwe werknemers

##### 1.1 Globaal

Twee op drie fitnesscentra beschikken over een intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers (zie figuur 3.1). In drie kwart van deze fitnesscentra (of 51% van alle bevroagde centra) doorlopen alle nieuwe medewerkers een dergelijk opleidingsprogramma. Het overige kwart van de centra met een intern opleidingsprogramma maakt een onderscheid naargelang de functie (zie tabel 3.1).

**Figuur 3.1** Intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers (N=116)



Centra die een onderscheid maken naargelang de functie, laten voornamelijk hun fitnessbegeleiders een introductieopleiding volgen, gevolgd door hun groepslesgevers en hun medewerkers die instaan voor het onthaal en/of de ledenservice. Deze centra richten zich met andere woorden met hun interne opleidingsprogramma's veelal naar medewerkers die een publieksfunctie hebben.

**Tabel 3.1** Intern opleidingsprogramma bij aanwerving naar functie (N=116)

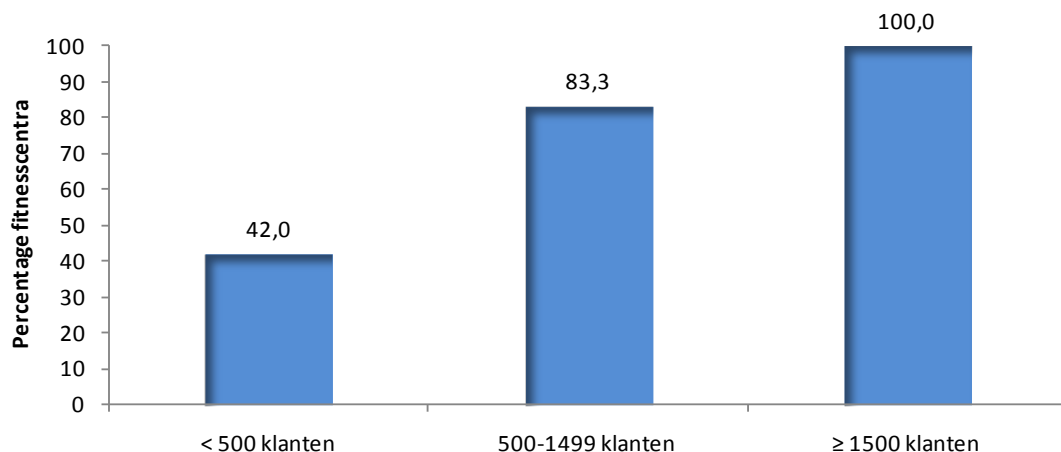
	% - alle clubs	% - clubs met een intern opleidingsprogramma
Opleidingsprogramma voor alle medewerkers	50,9	75,6
Opleidingsprogramma maar niet voor alle medewerkers	16,3	24,4
Clubmanager	2,6	3,8
Fitnesscoördinator	1,7	2,6
Fitnessbegeleiders	10,3	15,4
Personal trainers	0,9	1,3
Groepslesgevers	5,2	7,7
Onthaal & ledenservice medewerkers	5,2	7,7
Andere	0,9	1,3

## 1.2 Naar grootte

### 1.2.1 Klantenbestand

Tussen kleine, middelgrote en grote fitnesscentra zijn er een aantal verschillen voor wat betreft het organiseren van interne opleidingsprogramma's voor nieuwe medewerkers (zie figuur 3.2).

**Figuur 3.2** Intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers naar grootte klantenbestand (N=114)



Alle grote centra (cf. centra met minimaal 1 500 klanten) organiseren dergelijke programma's. Van de centra met 500 à 1 499 klanten organiseert vier op vijf introductieopleidingen. Van de kleine

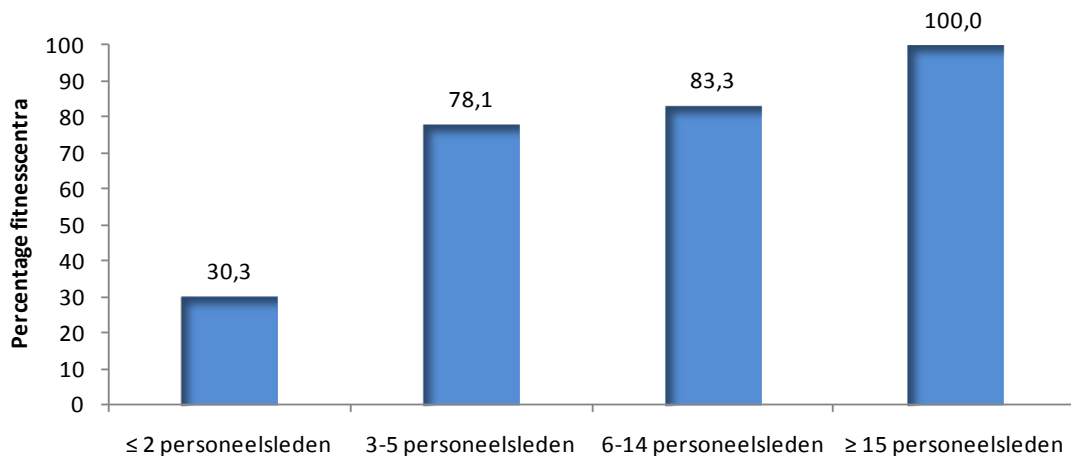
centra (cf. minder dan 500 klanten) organiseert slechts 42 procent opleidingen voor nieuwe medewerkers. Dit verschil is statistisch significant ( $p < .001$ ).

### 1.2.2 Personeelsbestand

Naast een indeling van de fitnesscentra op basis van de omvang van hun klantenbestand wordt ook een onderscheid gemaakt in functie van de omvang van hun personeelsbestand. Uit figuur 3.3 blijkt dat er ook wat betreft de personeelsomvang verschillen zijn in het organiseren van interne opleidingsprogramma's voor nieuwe medewerkers. Naar mate een centrum meer personeelsleden telt is de kans aannemelijker dat het over een intern opleidingsprogramma beschikt. Respectievelijk 78 procent, 83 procent en honderd procent van de fitnesscentra met drie tot vijf personeelsleden, zes tot veertien personeelsleden en vijftien en meer personeelsleden bieden nieuwe medewerkers een introductieopleiding aan. Daarentegen slechts een derde van de kleine centra met maximaal twee personeelsleden doet dit ook. Dit is weinig verwonderlijk aangezien deze laatste groep van centra heel wat eenpersoonszaken telt, er in kleine centra een kleinere personeelsinstroom is en een mogelijke introductie van nieuwe medewerkers wellicht een eerder informeel karakter zal hebben.

De verschillen in figuur 3.3 zijn statistisch significant ( $p < .001$ ).

**Figuur 3.3** Intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers naar grootte personeelsbestand<sup>12</sup> (N=112)



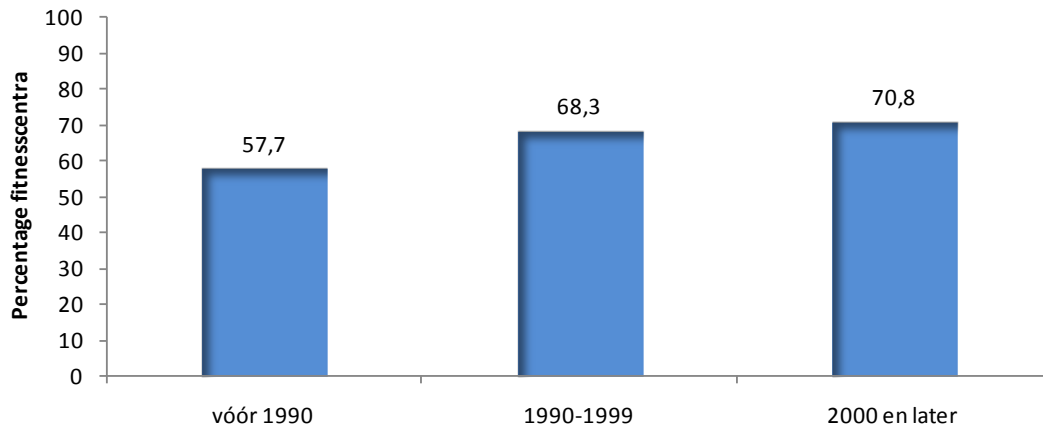
### 1.3 Naar oprichtingsjaar

Naar oprichtingsjaar zijn de verschillen, voor wat het aanbieden van introductieprogramma's betreft, relatief beperkt (zie figuur 3.4). Bijna zes op tien van de 'oudere' centra, opgericht vóór 1990, biedt

<sup>12</sup> Inclusief directie en management.

een introductieprogramma aan. Respectievelijk 68 procent en 71 procent van de centra opgericht in de periode tussen 1990 en 1999 en vanaf het millenniumjaar 2000 beschikt eveneens over dergelijke programma's voor nieuwe medewerkers. Deze verschillen zijn evenwel niet statistisch significant.

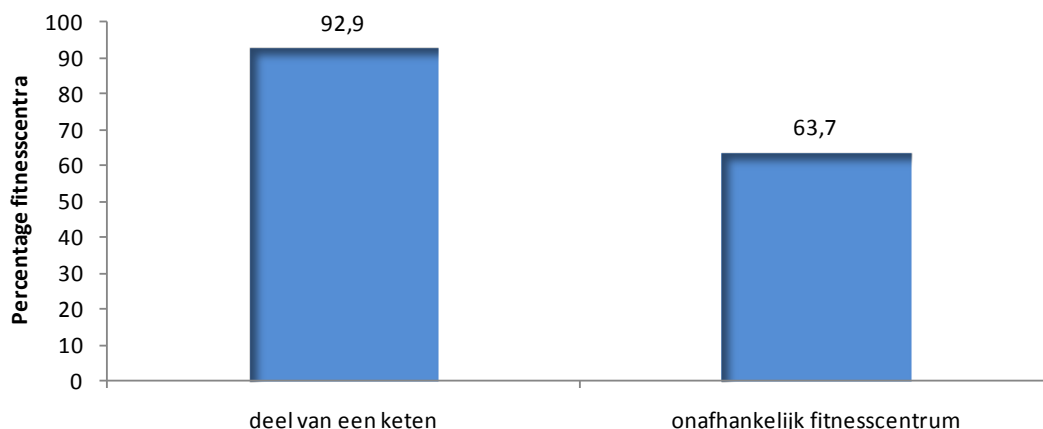
**Figuur 3.4** Intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers naar oprichtingsjaar (N=115)



#### 1.4 Naar type

Ruim negen op tien fitnesscentra die deel uitmaken van een keten beschikken over introductieopleidingen voor nieuwe medewerkers. Van de onafhankelijke fitnesscentra beschikt 64 procent over een dergelijke opleiding (zie figuur 3.5). Dit verschil is statistisch significant ( $p < .05$ ).

**Figuur 3.5** Intern opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers naar ketenstructuur (N=116)



Deze cijfers bevestigen dat er wat betreft het organiseren van opleidingen voor nieuwe medewerkers schaalearde effecten spelen. Zo beschikken fitnessketens niet enkel over meer mogelijkheden voor het uitwerken van dergelijke introductieprogramma's, maar kunnen deze programma's ook frequenter gebruikt worden.

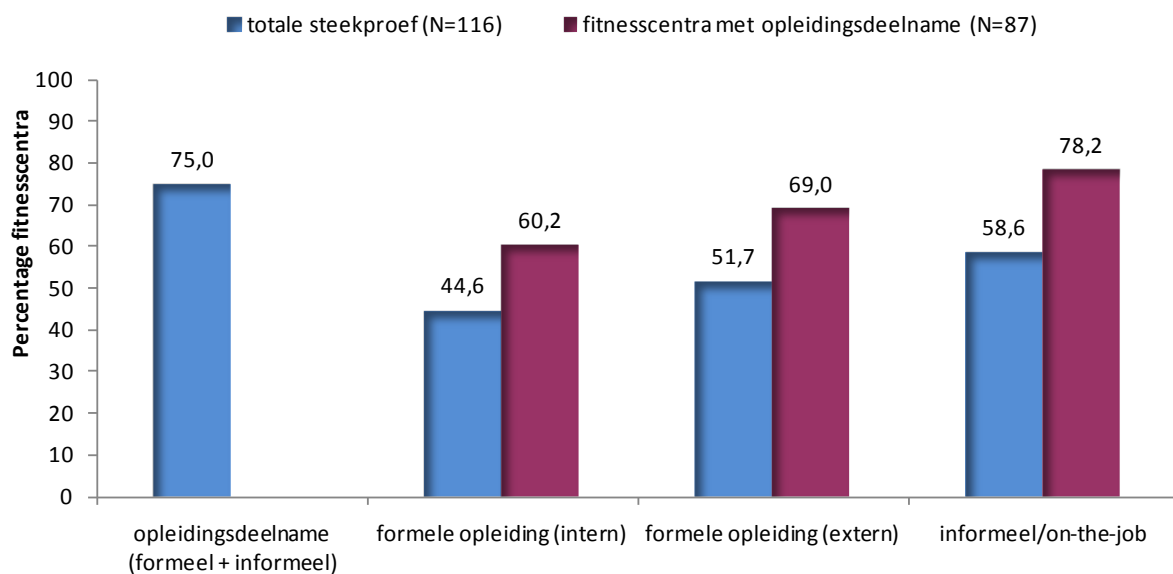


## 2. Opleidingsdeelname

### 2.1 Globaal

Driekwart van de bevroegde fitnesscentra zijn vormingsbedrijven. In deze centra nam in het jaar voorafgaand aan de bevraging minimaal één medewerker deel aan formele en/of informele vormingsactiviteiten.

**Figuur 3.6** Opleidingsdeelname (N=116)



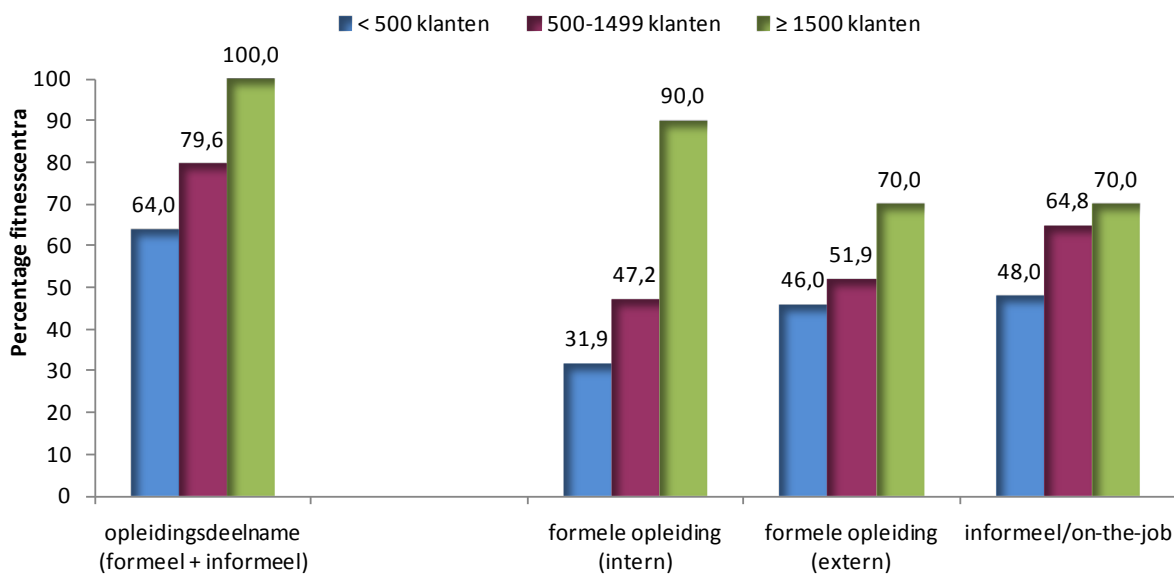
In figuur 3.6 wordt ook een opsplitsing gemaakt in functie van de aard van de leeractiviteiten. Informele leeractiviteiten komen het meest frequent voor. Bijna zes op tien van de bevroegde fitnesscentra (59%) of 78 procent van de vormingsbedrijven zegt aan informeel leren op de werkplek te doen. Wat betreft de deelname aan opleidingen georganiseerd door externe opleidingsverstrekkers blijkt uit figuur 3.6 dat 69 procent van de Vlaamse fitnesscentra (52% van de vormingsbedrijven) een of meerdere van hun medewerkers hebben laten deelnemen aan een of meerdere van deze opleidingen. Formele, intern georganiseerde opleidingen komen van de drie geselecteerde leeractiviteiten het minst frequent voor. Zestig procent van de vormingsbedrijven (44% van alle fitnesscentra) geeft aan in het jaar voorafgaand aan de bevraging een interne formele opleiding georganiseerd te hebben.

## 2.2 Naar grootte

### 2.2.1 Klantenbestand

Tussen de kleine, middelgrote en grote fitnesscentra zijn er opvallende verschillen voor wat betreft de opleidingsdeelname (zie figuur 3.7). Kleine centra nemen opvallend minder deel aan opleiding (64%), in vergelijking met middelgrote (80%) en grote centra (100%). Deze verschillen zijn statistisch significant ( $p < .05$ ).

**Figuur 3.7** Opleidingsdeelname naar grootte klantenbestand (N=114)



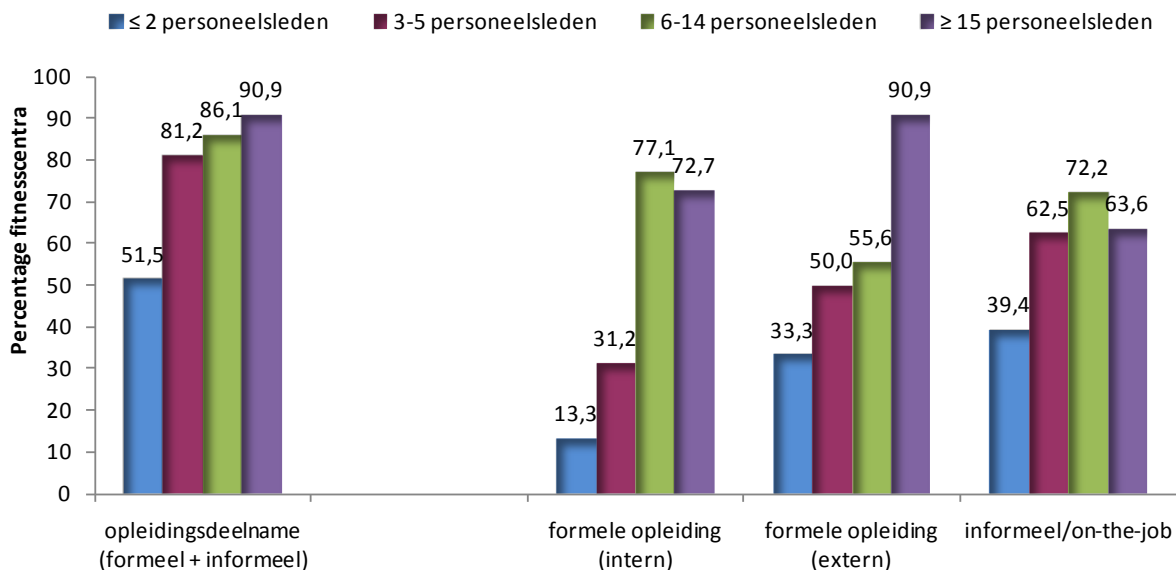
De verschillen in functie van de omvang van het klantenbestand komen het sterkst tot uiting bij de interne, formele opleidingen. Minder dan één op drie van de centra met minder dan 500 klanten en 47 procent van de centra met 500 tot 1 499 klanten organiseren dergelijke opleidingen. Daar tegenover staat dat negen op tien van de grote fitnesscentra in het afgelopen jaar een of meerdere formele, interne opleidingen had. Opnieuw zijn de gevonden verschillen statistisch significant ( $p < .05$ ). De verschillen voor deelname aan externe opleidingen en on-the-job training zijn opvallend kleiner, hoewel fitnesscentra met minimaal 1 500 klanten opnieuw het sterkst vertegenwoordigd zijn (70%).

### 2.2.2 Personeelsbestand

Uit figuur 3.8 blijkt dat er binnen de groep van fitnesscentra met een klein personeelsbestand (maximaal 2 personeelsleden) opvallend minder vormingsbedrijven zijn. Iets meer dan de helft van deze centra geeft aan in het afgelopen jaar deelgenomen te hebben aan formele en/of informele leeractiviteiten (52%). Naar mate een fitnesscentrum meer personeelsleden telt is de kans

aannemelijker dat het in het afgelopen jaar deelnam aan opleidingsactiviteiten. Zo doet 86 procent en 91 procent van de centra met respectievelijk 6 tot 14 personeelsleden en minimaal 15 personeelsleden aan (in)formeel leren. De verschillen in functie van de omvang van het personeelsbestand zijn statistisch significant ( $p < .01$ ). De onderlinge verschillen zijn het sterkst uitgesproken wat betreft de organisatie van interne, formele opleidingen. Van de kleine centra organiseert slechts dertien procent dergelijke opleidingen. Dertig procent van de centra met drie tot vijf personeelsleden doet hetzelfde. Daar tegenover staat dat ruim zeven op tien van de centra met zes tot veertien personeelsleden (77%) en de centra met vijftien of meer werknemers (73%) hun medewerkers laten deelnemen aan een of meerdere interne, formele opleidingen. Deze verschillen zijn opnieuw statistisch significant ( $p < .001$ ). Wat betreft de deelname aan opleidingen bij externe opleidingsverstrekkers valt vooral het aandeel op van de fitnesscentra met een groot personeelsbestand. Ruim 90 procent van deze ondernemingen maakt gebruik van een extern opleidingsaanbod. Ter vergelijking, ongeveer de helft van de centra met een gemiddeld personeelsbestand en een derde van de centra met een klein personeelsbestand doet beroep op een extern opleidingsaanbod. Deze verschillen zijn statistisch significant ( $p < .01$ ).

**Figuur 3.8** Opleidingsdeelname naar grootte personeelsbestand<sup>13</sup> (N=112)



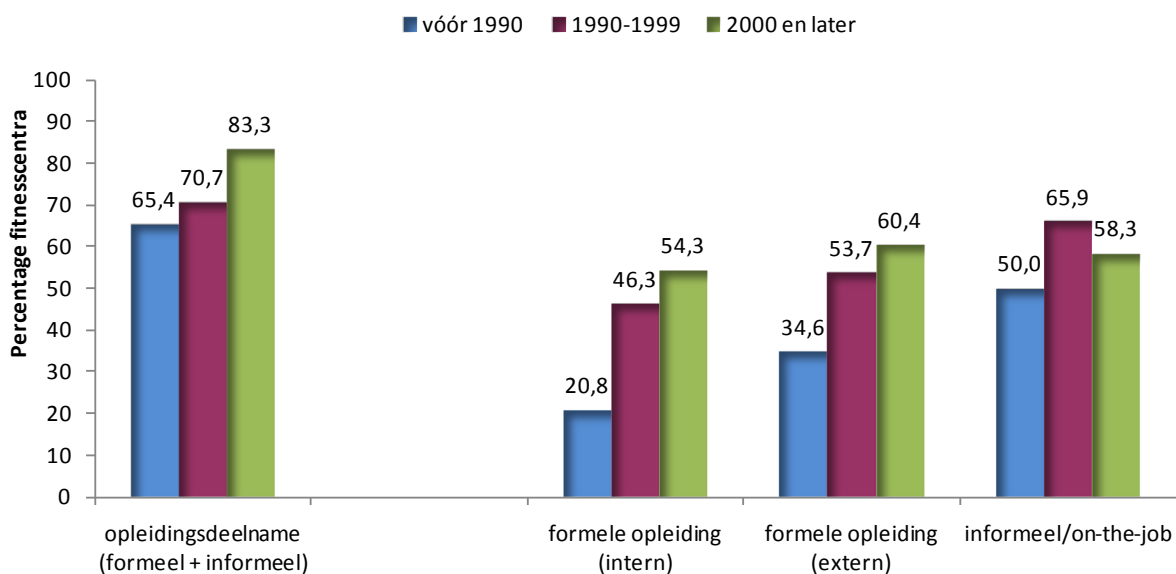
De verschillen voor deelname aan on-the-job training zijn opvallend kleiner. Enkel het aandeel centra met maximaal twee personeelsleden dat gebruik maakt van informeel leren ligt opvallend lager (39%). Dit verschil is statistisch significant ( $p < .05$ ).

<sup>13</sup> Inclusief directie en management.

## 2.3 Naar oprichtingsjaar

Het aandeel vormingsbedrijven ligt hoger bij de fitnesscentra die in het afgelopen decennium werden opgestart (83%), in vergelijking met fitnesscentra die werden opgericht in de periode 1990-1999 (71%). De groep van fitnesscentra die op het moment van bevraging reeds twintig jaar of langer actief waren telt 65 procent vormingsbedrijven. De onderlinge verschillen zijn het sterkst uitgesproken voor wat de deelname aan interne en externe formele opleidingen betreft. Een op vijf van de fitnesscentra opgericht voor 1990 nam in het jaar voorafgaand aan de bevraging deel aan een of meerdere interne, formele opleidingen. Voor de centra opgericht tussen 1990 en 1999 en de jongste centra uit de steekproef is dit respectievelijk 46 procent en 54 procent. Deze verschillen zijn statistisch significant ( $p < .05$ ). Wat betreft de externe opleidingen blijkt uit figuur 3.9 dat ongeveer een derde van de fitnesscentra opgericht voor 1990 gebruik maakt van een dergelijk aanbod. Dit verschilt van de deelname door de centra opgericht tussen 1990 en 1999 (54%) en de centra opgericht vanaf het jaar 2000 (60%). De verschillen in functie van het oprichtingsjaar zijn, wat het informeel leren betreft, opvallend kleiner.

**Figuur 3.9** Opleidingsdeelname naar oprichtingsjaar (N=115)



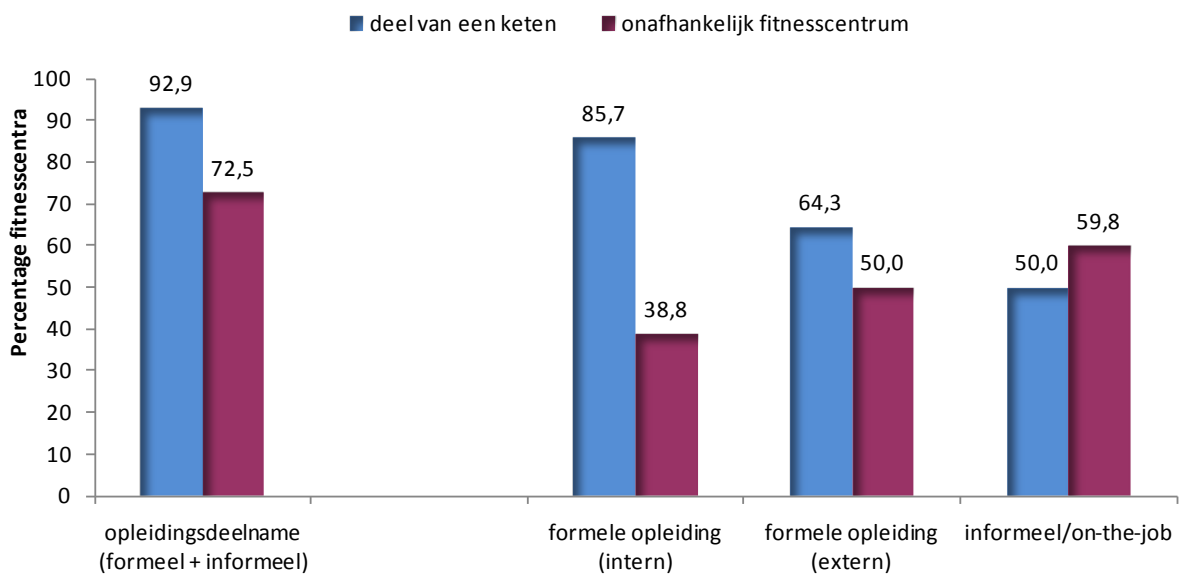
## 2.4 Naar type

Iets meer dan zeven op tien van de fitnesscentra die geen deel uitmaken van een fitnessketen geven aan als vormingsbedrijf bestempeld te kunnen worden. Het aandeel bij de centra die wel deel uitmaken van een keten ligt opmerkelijk hoger (93%). Het verschil tussen beide groepen is het sterkst

uitgesproken voor wat betreft de deelname aan interne, formele opleidingen. Ruim vier op vijf van de centra die tot een keten behoren maken hiervan gebruik (86%). Binnen de groep van onafhankelijk centra maakt slechts 39 procent gebruik van interne opleidingsprogramma's. Dit verschil is statistisch significant ( $p < .001$ ). Deze cijfers bevestigen de vaststelling van schaaffecten (cf. introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers).

Voor de deelname aan externe opleidingen en het informeel leren zien we een interessante verschuiving optreden tussen beide groepen van fitnesscentra (zie figuur 3.10). Twee op drie van de centra die tot een keten behoren maken gebruik van het aanbod van externe opleidingsverstrekkers, versus 50 procent van de onafhankelijke centra. Omgekeerd zegt 60 procent van deze centra aan informeel leren te doen versus 50 procent van de centra die deel uitmaken van een keten.

**Figuur 3.10** Opleidingsdeelname naar ketenstructuur (N=116)



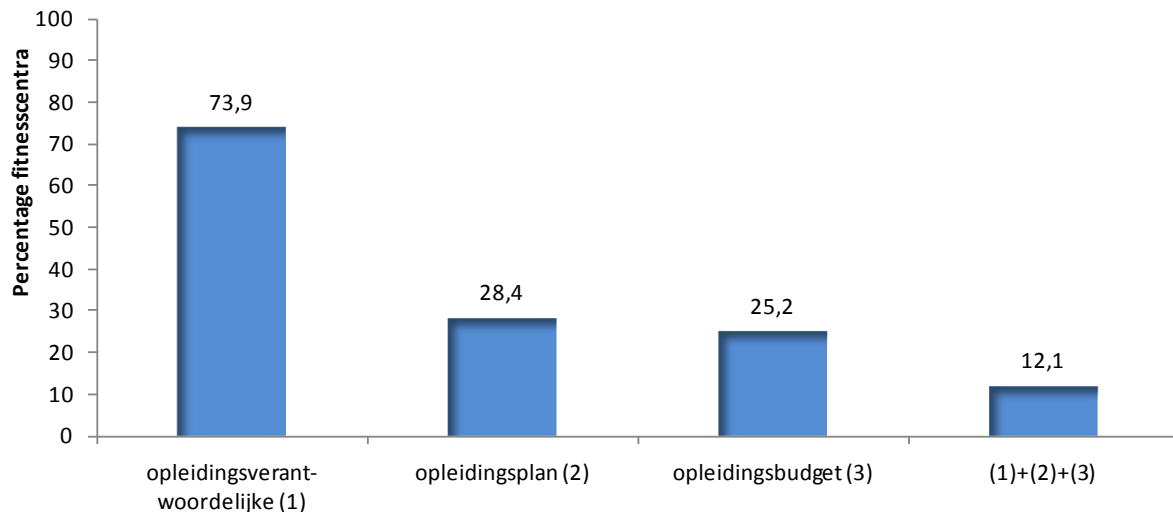
### 3. Opleidingsverantwoordelijke, -plan en budget

#### 3.1 Globaal

Figuur 3.11 toont aan dat vrijwel driekwart (74%) van de bevroegde fitnesscentra aangeeft over een opleidingsverantwoordelijke te beschikken. Een kleine dertig procent van de centra beschikt over een uitgeschreven opleidingsplan (28%) en een kwart heeft een opleidingsbudget. Het beschikken over een opleidingsverantwoordelijke, een opleidingsplan en een opleidingsbudget zijn

kernelementen om te kunnen spreken van een opleidingsbeleid. Uit de figuur blijkt dat op basis van deze bepaling slechts twaalf procent van de bevroegde fitnesscentra over een (volwaardig) opleidingsbeleid beschikt.

**Figuur 3.11** Opleidingsverantwoordelijke, -plan en -budget (N=115)



## 3.2 Naar grootte

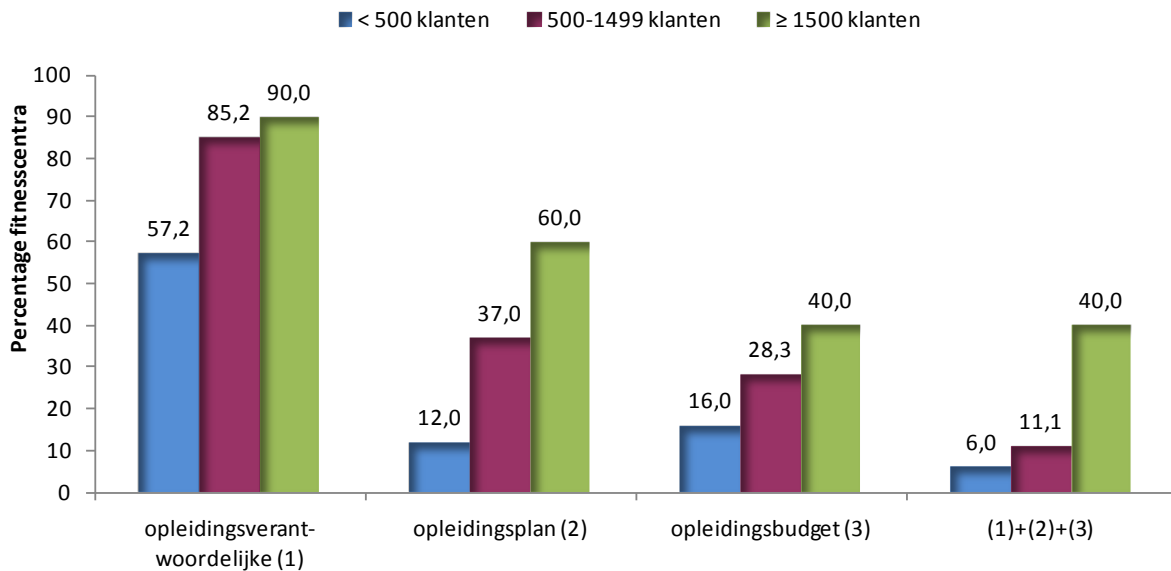
### 3.2.1 Klantenbestand

Middelgrote (85%) en grote fitnesscentra (90%), beschikken in vergelijking met kleine fitnesscentra (57%) opvallend vaker over een opleidingsverantwoordelijke. Dit verschil is statistisch significant ( $p < .001$ ). De onderlinge verschillen tussen de drie groepen van fitnesscentra op basis van de omvang van hun klantenbestand zijn het meest uitgesproken wat het beschikken over een opleidingsplan betreft. Twaalf procent van de fitnesscentra met minder dan 500 klanten beschikt over een neergeschreven opleidingsplan. Van de centra met 500 tot 1 499 klanten en de centra met minimaal 1 500 personen in hun klantenbestand heeft respectievelijk 37 procent en 60 procent een dergelijk plan. Opnieuw zijn deze verschillen statistisch significant ( $p < .001$ ). Ook wat betreft het voorzien in een opleidingsbudget zijn er onderlinge, zij het niet significante, verschillen. Zo voorziet zestien procent van de kleine, 28 procent van de middelgrote en 40 procent van de grote centra in een jaarlijks opleidingsbudget.

De verschillen in functie van de omvang van het klantenbestand vertalen zich logischerwijze ook naar het globale opleidingsbeleid als een combinatie van de voorgenoemde elementen. Vier op tien van de grote fitnesscentra beschikt over een (volwaardig) opleidingsbeleid. Voor de middelgrote en de

kleine centra is dat respectievelijk elf procent en zes procent. Deze verschillen zijn statistisch significant ( $p < .01$ ).

**Figuur 3.12** Opleidingsverantwoordelijke, -plan en -budget naar grootte klantenbestand (N=114)

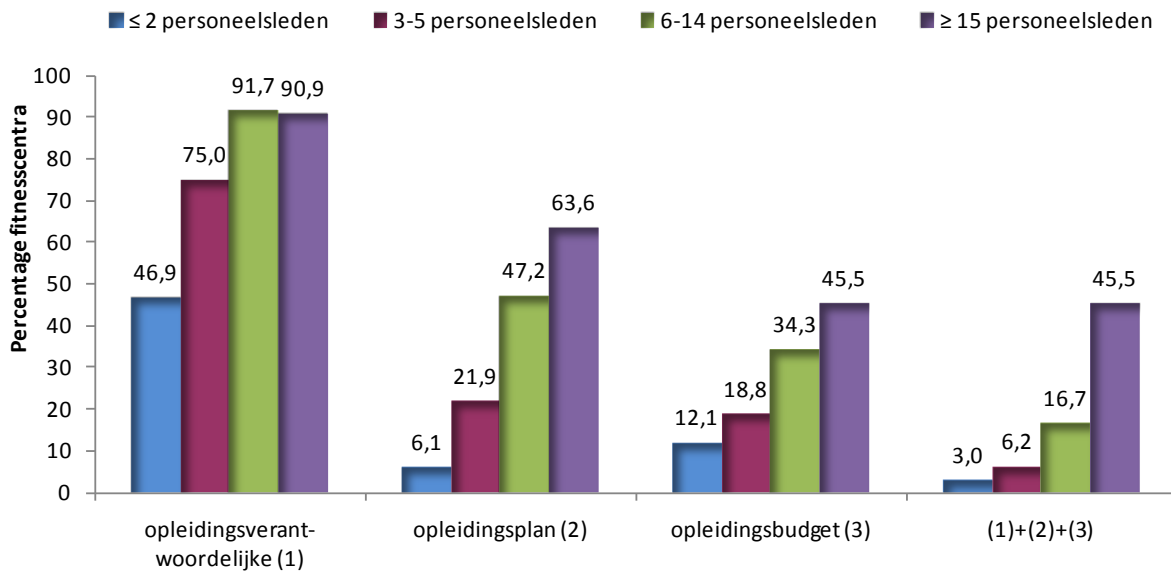


### 3.2.2 Personeelsbestand

Voor wat de grootte van het personeelsbestand betreft zien we een gelijkaardig patroon als in figuur 3.12 (cf. omvang van het klantenbestand). Kleine centra beschikken opvallend minder over een opleidingsverantwoordelijke (47%), opleidingsplan (6%) en een opleidingsbudget (12%). Centra met twee tot vijf personeelsleden beschikken in vergelijking met de eerder vernoemde kleine centra opvallend meer over een opleidingsverantwoordelijke (75%), maar beschikken net als de kleine centra slechts in beperkte mate over een opleidingsplan (22%) en een opleidingsbudget (19%). Negen op tien van de centra met zes tot veertien werknemers en de centra met vijftien of meer medewerkers heeft een opleidingsverantwoordelijke. Tussen beide groepen zijn er wel duidelijke verschillen wat betreft het beschikken over een opleidingsplan (47% versus 64%) en het voorzien in een opleidingsbudget (34% versus 46%). De verschillen tussen de verschillen groepen van fitnesscentra wat het beschikken over een opleidingsverantwoordelijke en een opleidingsplan betreft zijn statistisch significant.

Bijna de helft van de fitnesscentra met vijftien of meer personen in het personeelsbestand beschikt over een (volwaardig) opleidingsbeleid (46%). Voor de overige onderscheiden groepen liggen de percentages opmerkelijk lager. Deze verschillen zijn bovendien statistisch significant ( $p < .01$ ).

**Figuur 3.13** Opleidingsverantwoordelijke, -plan en -budget naar grootte personeelsbestand<sup>14</sup>  
(N=112)



### 3.3 Naar oprichtingsjaar

Wat betreft het oprichtingsjaar van de bevroegde centra zijn de verschillen eerder beperkt. Iets meer dan driekwart van de centra opgericht in de periode 1990-1999 (76%) en de centra opgericht na het millenniumjaar 2000 (77%) beschikken over een opleidingsverantwoordelijke. Voor de oudste centra in de steekproef (opgericht voor 1990) ligt het aandeel ietwat lager (65%).

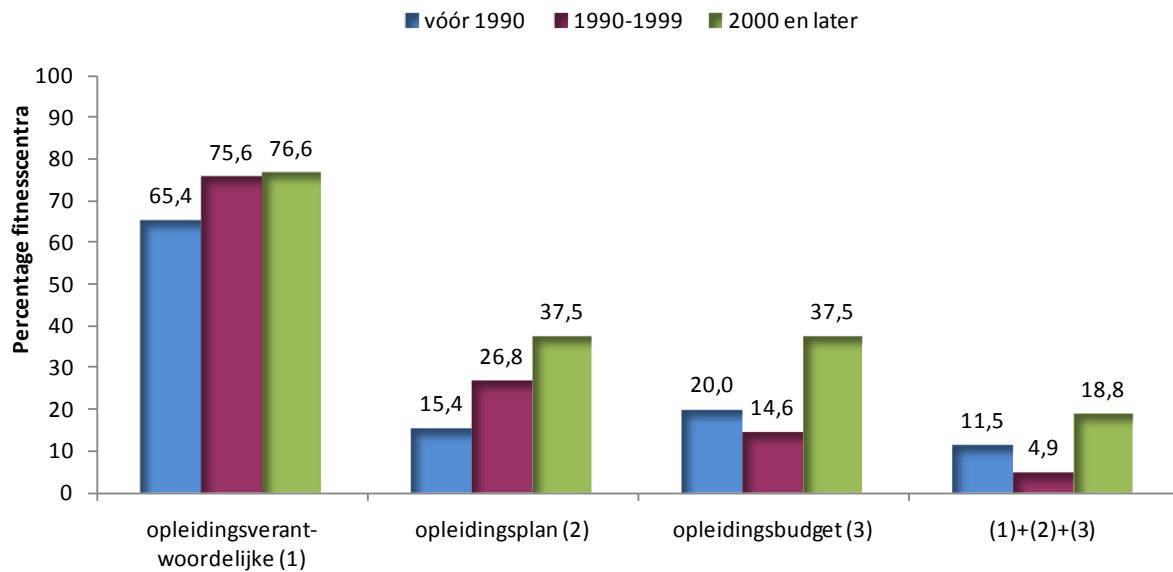
Iets minder dan vier op tien van de jongste centra in de steekproef (opgericht vanaf 2000) heeft een neergeschreven opleidingsplan (39%) voor de groep van centra opgericht tussen 1990 en 1999 en de centra opgericht voor 1990 is dat respectievelijk 27 procent en 15 procent.

Voor wat het voorzien in een opleidingsbudget betreft zien we in figuur 3.14 een ietwat verrassend patroon. Zo ligt het aandeel centra dat beschikt over een opleidingsbudget het hoogst binnen de groep van centra die van start gingen met hun onderneming in het afgelopen jaar (38%), gevolgd door de centra opgericht voor 1990 (20%) en de centra opgericht tussen 1990 en 1999 (15%). Deze verschillen zijn statistisch significant ( $p < .05$ ).

In iets minder dan een op vijf van de jongste fitnesscentra in de steekproef is er sprake van een (volwaardig) opleidingsbeleid (19%). Voor de oudste centra en de centra opgericht in de periode 1990-1999 is dit respectievelijk twaalf procent en vijf procent.

<sup>14</sup> Inclusief directie en management.



**Figuur 3.14** Opleidingsverantwoordelijke, -plan en -budget naar oprichtingsjaar (N=115)

### 3.4 Naar type

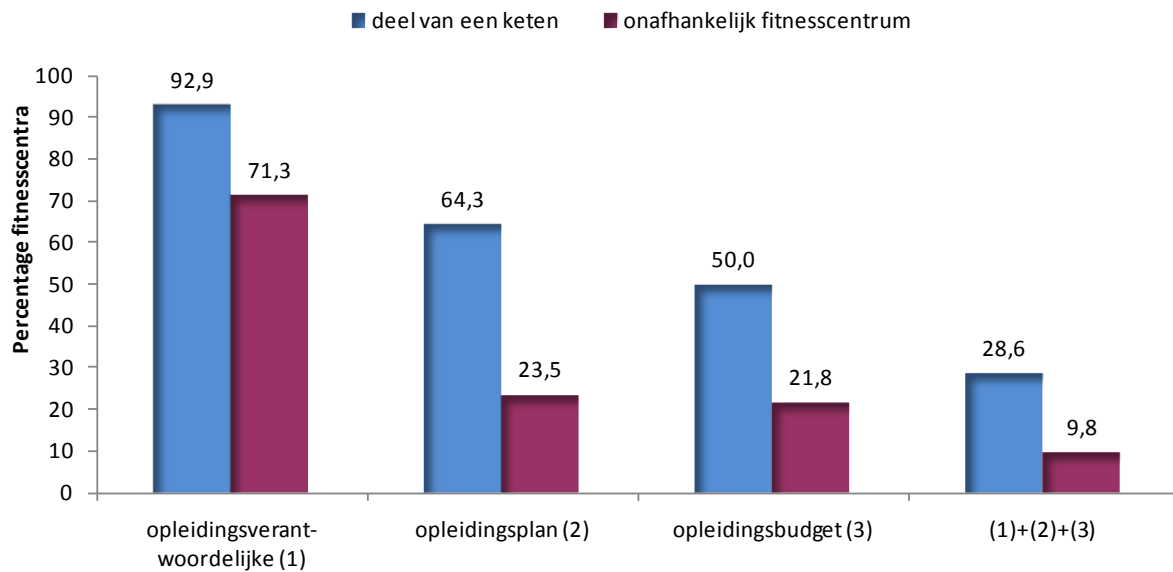
Het vierde en laatste kenmerk dat in rekening wordt gebracht is het al dan niet deel uitmaken van een fitnessketen.

Uit figuur 3.15 blijkt dat fitnesscentra die behoren tot een groter geheel (cf. een keten), in vergelijking met onafhankelijke fitnesscentra opvallend meer beschikken over een opleidingsverantwoordelijke (93% versus 71%), een opleidingsplan<sup>15</sup> (64% versus 24%) en een opleidingsbudget<sup>16</sup> (50% versus 22%). Deze verschillen vertalen zich logischerwijze ook in het opleidingsbeleid als een combinatie van deze elementen: 29 procent van de centra die deel uitmaken van een keten en tien procent van de onafhankelijke fitnesscentra beschikken over een (volwaardig) opleidingsbeleid. Dit verschil is statistisch significant ( $p < .05$ ).

<sup>15</sup> Dit verschil is statistisch significant ( $p < .001$ ).

<sup>16</sup> Dit verschil is statistisch significant ( $p < .05$ ).

**Figuur 3.15** Opleidingsverantwoordelijke, -plan en -budget naar ketenstructuur (N=116)



## 4. Besluit

De opleidingspraktijk van de Vlaamse fitnesscentra stond centraal in dit hoofdstuk. Meer bepaald werd nagegaan welk aandeel van de fitnesscentra opleidingen organiseert voor nieuwe medewerkers, deelneemt aan formeel en informeel leren en beschikt over een opleidingsbeleid. Uit dit hoofdstuk blijkt dat driekwart van de fitnesscentra op basis van een ruime definitie als vormingsbedrijf kan bestempeld worden. Informeel leren komt het meest voor, gevolgd door deelname aan extern georganiseerde opleidingen en interne formele opleidingen. Het aandeel vormingsbedrijven ligt opvallend hoger bij centra met een groot klanten- en personeelsbestand in vergelijking met de eerder kleine centra. Dit geldt eveneens voor centra die recent werden opgericht in vergelijking met oudere centra en centra die deel uitmaken van een keten in vergelijking met onafhankelijke centra.

Twee op drie van de bevroegde centra bieden nieuwe medewerkers een introductieprogramma aan. Naar analogie met wat vooraf ging zijn er ook hier duidelijke verschillen tussen kleinere en grotere centra, tussen jongere en oudere centra en tussen centra die deel uitmaken van een keten en onafhankelijke fitnesscentra.

Het derde aspect dat aan bod kwam in dit hoofdstuk was het opleidingsbeleid in termen van het beschikken over een opleidingsverantwoordelijke, een opleidingsplan en een opleidingsbudget. Grosso modo beschikt twaalf procent van alle fitnesscentra over een (volwaardig) opleidingsbeleid.

In driekwart van de centra is er een opleidingsverantwoordelijke, 28 procent van de centra heeft een neergeschreven opleidingsplan en een kwart reserveert een budget voor opleidingsdeelname en – organisatie. Opnieuw spelen dezelfde effecten in functie van de grootte van de centra, hun oprichtingsjaar en hun type (cf. ketenstructuur).

In het volgende hoofdstuk wordt specifiek aandacht besteed aan de houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie.



## HOOFDSTUK 4

### HOUDING T.A.V. OPLEIDING EN COMPETENTIE

De houding van uitbaters en verantwoordelijken van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie staan centraal in dit hoofdstuk. Meer bepaald wordt op basis van de beoordeling van stellingen nagegaan wat de opvattingen zijn ten aanzien van de meerwaarde van een opleidings- en/of competentiebeleid, wat mogelijke hinderpalen zijn, etc. Naar analogie met het voorgaande hoofdstuk worden ook hier de grootte van de fitnesscentra, hun oprichtingsjaar en het al dan niet deel uitmaken van een fitnessketen in rekening gebracht.

#### 1. Globale houding

De fitnessuitbaters kregen een dertiental stellingen voorgelegd met betrekking tot het belang van opleidingen en competenties in de fitnesssector. Er werd gevraagd om telkens aan te geven op een vijfpuntenschaal (1='helemaal niet akkoord', 5='helemaal akkoord') in welke mate men het eens of oneens was met de geformuleerde stellingen (zie tabel 4.1).

Vrijwel driekwart van de fitnesscentra is van mening dat het personeel in het eigen centrum voldoende geschoold is om in te spelen op nieuwe evoluties (74%). Slechts vijf procent van de bevroegde centra is het niet eens met deze stelling. Anderzijds is men minder positief over de fitnesssector in het algemeen. Een kwart van de bevroegde centra stelt dat personeelsleden in de fitnesssector over het algemeen voldoende geschoold zijn. Iets meer dan de helft van de centra (52%) is het hier niet mee eens en 22 procent heeft geen uitgesproken mening.

Een minderheid van de bevroegde uitbaters en verantwoordelijken (38%) vindt dat er veel geïnvesteerd wordt in de opleiding van de medewerkers. Iets meer dan 30 procent geeft aan weinig te investeren, eenzelfde aandeel heeft hierover geen mening. Er is bovendien een sterk geloof in de basisopleiding. Slechts een minderheid (14%) geeft aan dat een basisopleiding niet nodig is omdat men alles wat nodig is kan leren op de werkvloer. Anderzijds wordt een basisopleiding toch als onvoldoende beschouwd. Zeven op tien van de fitnesscentra is van mening dat een goede basisopleiding bijkomende opleidingen niet overbodig maakt. Ervaring wordt grosso modo eveneens als onvoldoende beschouwd. Iets meer dan driekwart van de bevroegde centra (76%) stellen dat

datgene wat hun medewerkers leren in de uitoefening van hun job opleiding niet overbodig maakt. De bevroegde fitnessuitbaters kennen belang toe aan een basisopleiding, maar bieden anderzijds ook doorgroeimogelijkheden voor werknemers zonder specifieke vooropleiding. Zes op tien van de uitbaters geven aan dat personeelsleden zonder specifieke vooropleiding door het volgen van bijscholing kunnen doorgroeien in het fitnesscentrum.

**Tabel 4.1** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie, in percentages op een vijfpuntenschaal (N=116)*

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	1,8	3,5	21,1	63,2	10,5
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	2,6	28,9	30,7	35,1	2,6
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	18,4	51,8	15,8	13,2	0,9
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	7,9	45,6	21,9	23,7	0,9
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	11,4	39,5	32,5	16,7	/
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	16,7	59,6	17,5	6,1	/
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	19,3	50,9	15,8	12,3	1,8
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	4,4	47,4	27,2	19,3	1,8
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	7,0	46,5	26,3	19,3	0,9
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	4,4	50,9	32,5	12,3	/
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	5,3	16,7	18,4	53,5	6,1
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	2,6	23,7	23,7	37,7	12,3
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	13,2	38,6	21,9	24,6	1,8

Over de invoering van kwaliteitslabels op basis van deelname aan erkende opleidingen ter borging van de kwaliteit van de dienstverlening zijn de mening verdeeld. De helft van de bevroegde uitbaters gelooft in een dergelijk mechanisme. Iets meer dan een kwart ziet hierin geen meerwaarde en 24 procent is onbeslist.

Een kwart van de fitnessuitbaters denkt dat kleine fitnesscentra enkel gebruik kunnen maken van informele leeractiviteiten. Iets meer dan de helft van de uitbaters is het hier niet mee eens. De overige 22 procent heeft hierover geen specifieke mening.

Er lijken niet onmiddellijk problemen te zijn wat betreft de detectie van opleidingsbehoeften bij medewerkers en het vinden van een gepast opleidingsaanbod. Slechts twaalf procent van de bevroegde uitbaters geeft aan moeilijkheden te ondervinden bij het detecteren van opleidingsbehoeften. Eenentwintig procent van de uitbaters heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.

Wat betreft tijd en geld lijken zich ook niet onmiddellijk problemen te stellen. Ruim de helft van de bevroegde fitnessuitbaters (54%) geeft aan dat de tijd besteed aan opleiding geen hindernis vormt voor opleidingsdeelname. Twintig procent van de uitbaters geven daarentegen wel aan dat tijd een probleem vormt. Zestien procent van de uitbaters stellen dat werknemers de kosten voor hun opleidingsdeelname zelf dienen te vergoeden. De helft van de uitbaters geeft anderzijds aan dat werknemers hier zelf niet voor opdraaien. De overige 33 procent is het noch eens, noch oneens met deze stelling.

In tabel 4.2 worden voor de verschillende stellingen ook de gemiddelde scores weergegeven (minimum=1, maximum=5).

**Tabel 4.2** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie, in gemiddelde waarden op een vijfpuntenschaal (N=116)*

	Gemiddelde schaalscore
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	3,8
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	3,1
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	2,3
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	2,6
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	2,5
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	2,1
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	2,3
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	2,7
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	2,6
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	2,5
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	3,4
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	3,3
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	2,6

## 2. Naar grootte

### 2.1 Klantenbestand

Tussen kleine, middelgrote en grote fitnesscentra (in termen van de omvang van hun klantenbestand) zijn er een beperkt aantal verschillen voor wat de geselecteerde stellingen betreft (zie tabel 4.3).

**Tabel 4.3** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie naar grootte klantenbestand, in gemiddelde waarden op een vijfpuntenschaal (N=110)*

	< 500 klanten	500 – 1499 klanten	≥ 1500 klanten	Significantie
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	3,5	3,9	4,3	**
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	2,8	3,2	3,5	*
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	2,4	2,2	2,2	NS
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	2,7	2,6	2,7	NS
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	2,7	2,5	2,6	NS
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	2,3	2,1	2,0	NS
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	2,4	2,2	2,5	NS
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	2,8	2,7	2,2	NS
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	2,6	2,7	2,2	NS
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	2,6	2,5	2,4	NS
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	3,2	3,5	3,9	NS
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	3,1	3,5	3,3	NS
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	2,5	2,7	3,6	**

NS = Niet Significant / \* =  $p < .05$  / \*\* =  $p < .01$

Grote fitnesscentra verschillen significant van kleine centra in hun opvatting over de kwalificatiegraad van het eigen personeel. Centra met minimaal 1 500 personeelsleden zijn uitgesproken positief over de opleidingsgraad van het eigen personeel. Deze centra schatten bovendien in vergelijking met kleine en middelgrote centra scholingsgraad van de fitnesssector



significant hoger in. Ook voor de stelling met betrekking tot het investeren in de opleiding van de personeelsleden werd een significant verschil gevonden in functie van de grootte van de centra. Middelgrote en grote centra geven in vergelijking met kleine centra aan meer te investeren in de opleiding van hun personeel.

## 2.2 Personeelsbestand

Ook wat betreft de indeling naar grootte op basis van de omvang van het personeelsbestand zijn er een aantal, zij het kleine, verschillen tussen kleine, middelgrote en grote fitnesscentra.

**Tabel 4.4** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie naar grootte personeelsbestand<sup>17</sup>, in gemiddelde waarden op een vijfpuntenschaal (N=110)*

	≤ 2 personeelsleden	3-5 personeelsleden	6-14 personeelsleden	≥ 15 personeelsleden	Significantie
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	3,4	3,9	3,8	4,1	*
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	2,5	3,2	3,3	3,5	***
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	2,5	2,4	2,0	2,1	NS
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	2,9	2,7	2,5	2,6	NS
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	2,9	2,4	2,3	2,5	*
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	2,2	2,3	2,1	1,6	NS
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	2,4	2,3	2,3	1,9	NS
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	2,8	2,7	2,6	2,5	NS
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	2,7	2,6	2,6	2,4	NS
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	2,6	2,5	2,6	2,1	NS
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	3,1	3,3	3,6	3,6	NS
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	3,4	3,3	3,3	3,7	NS
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	2,4	2,7	2,7	3,0	NS

NS = Niet Significant / \* =  $p < .05$  / \*\*\* =  $p < .001$

<sup>17</sup> Inclusief directie en management.

Voor drie stellingen werd een statistisch significant verschil gevonden (zie tabel 4.4). Fitnesscentra met vijftien personeelsleden of meer zijn in vergelijking met centra met maximaal twee personeelsleden sterker overtuigd van het opleidingsniveau van hun personeelsleden. Deze kleine centra investeren in vergelijking met de andere onderscheiden groepen opvallend minder in de opleiding van hun personeelsleden. De derde stelling waarvoor er een significant effect werd gevonden is die met betrekking tot het dragen van opleidingskosten door de medewerkers. Centra met maximaal twee personeelsleden onderschrijven deze stelling in sterkere mate in vergelijking met centra met zes tot veertien werknemers.

### 3. Naar oprichtingsjaar

Naar oprichtingsjaar verschillen de bevroegde fitnesscentra weinig tot niet in de beoordeling van de geselecteerde stellingen (zie tabel 4.5)

**Tabel 4.5** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie naar oprichtingsjaar, in gemiddelde waarden op een vijfpuntenschaal (N=113)*

	vóór 1990	1990-1999	2000 en later	Significantie
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	3,9	3,7	3,8	NS
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	3,0	3,0	3,1	NS
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	2,5	2,4	2,1	NS
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	2,8	2,6	2,6	NS
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	2,7	2,6	2,5	NS
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	2,2	2,1	2,1	NS
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	2,3	2,3	2,2	NS
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	2,5	2,8	2,6	NS
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	2,6	2,6	2,6	NS
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	2,5	2,6	2,4	NS
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	3,7	3,2	3,4	NS
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	3,4	3,2	3,5	NS
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	2,6	2,7	2,7	NS

NS = Niet Significant

## 4. Naar type

Naar analogie met het oprichtingsjaar van de fitnesscentra zijn de verschillen tussen de verschillende types van fitnesscentra gering (zie tabel 4.6).

**Tabel 4.6** *Houding van fitnesscentra ten aanzien van opleiding en competentie naar ketenstructuur, in gemiddelde waarden op een vijfpuntenschaal (N=114)*

	deel van een keten	onafhankelijk fitnesscentrum	Significantie
Het personeel van het fitnesscentrum is voldoende opgeleid om in te spelen op nieuwe evoluties.	3,9	3,8	NS
Het fitnesscentrum investeert veel in de opleiding van haar personeelsleden.	3,4	3,0	NS
Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.	2,0	2,3	NS
Kleine fitnesscentra zijn voor wat opleiding betreft enkel aangewezen op informeel leren op de werkvloer.	2,6	2,6	NS
Werknemers die een opleiding volgen betalen zelf de kosten van deze opleiding.	2,2	2,6	NS
Het is niet nodig dat het personeel opleiding volgt. Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij.	1,9	2,2	NS
Personeelsleden hoeven niet over een specifieke basisopleiding te beschikken. Ze kunnen in het fitnesscentrum alles leren wat nodig is voor de uitoefening van hun job.	1,9	2,3	NS
Het fitnesscentra heeft onvoldoende zicht op het opleidingsaanbod.	2,6	2,7	NS
Werknemers in ons fitnesscentrum hebben geen tijd om opleiding te volgen. We kunnen hen niet missen tijdens de werkuren.	2,4	2,6	NS
Het fitnesscentrum heeft het moeilijk om de opleidingsbehoeften van haar medewerkers te detecteren.	2,4	2,5	NS
Personeelsleden zonder specifieke vooropleiding kunnen door het volgen van bijscholing doorgroeien in het fitnesscentrum.	3,5	3,4	NS
Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels op basis van erkende opleidingen in te voeren.	3,7	3,3	NS
Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.	2,7	2,6	NS

## 5. Besluit

De houding van fitnessuitbaters en –verantwoordelijken ten aanzien van opleiding en competentie stond centraal in dit hoofdstuk. Uit de resultaten blijkt dat de fitnesscentra grosso modo van mening zijn dat hun personeelsleden voldoende opgeleid zijn om in te spelen op nieuwe evoluties in het fitnesslandschap. Over de scholingsgraad van het personeel in de sector is men minder positief. Basisopleidingen worden als belangrijk aanzien, maar zijn onvoldoende. Zo zijn bijscholingen

onontbeerlijk. Deze laten bovendien toe aan personeelsleden zonder specifieke vooropleiding om door te groeien in het fitnesscentrum.

Over de invoering van kwaliteitslabels op basis van deelname aan erkende opleidingen ter borging van de kwaliteit van de dienstverlening zijn de mening verdeeld.

In het volgende hoofdstuk wordt toelichting gegeven bij de kennis en het gebruik van ondersteuningsmaatregelen en de ondersteuningsbehoeften van fitnessuitbaters en – verantwoordelijken.

# HOOFDSTUK 5

## ONDERSTEUNING

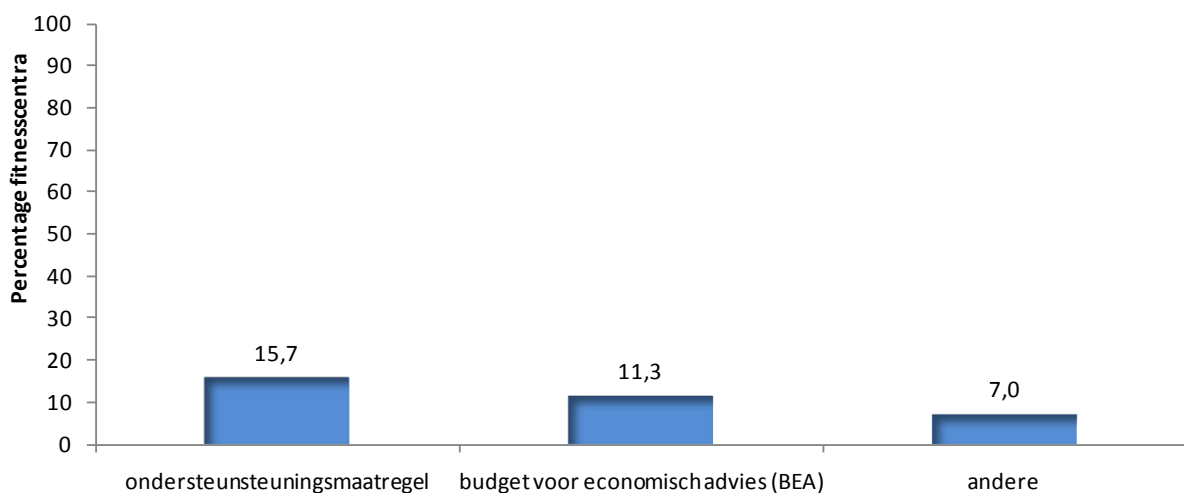
In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de kennis en het gebruik van specifieke opleidingsondersteunende maatregelen en de ondersteuningsbehoeften van fitnessuitbaters. Naar analogie met de twee voorafgaande hoofdstukken worden de fitnesscentra opnieuw ingedeeld in functie van hun grootte, hun oprichtingsjaar en het al dan niet deel uitmaken van een keten.

### 1. Opleidingsondersteunende maatregelen

#### 1.1 Globaal

Zestien procent van de bevroegde fitnessuitbaters geven aan gebruik te maken van subsidies of ondersteuningsmaatregelen voor de organisatie van opleidingen of de deelname aan opleidingen door hun medewerkers (zie figuur 5.1).

**Figuur 5.1** Gebruik van ondersteuningmaatregelen voor opleidingsdeelname (N=115)



Specifiek werd ook gevraagd of er gebruik gemaakt wordt van het budget voor economisch advies (BEA) of de ondernemingsportefeuille. Deze ondersteuningsmaatregel is de opvolger van de opleidingscheques voor ondernemingen en de adviescheques en werd op haar beurt recent

vervangen door de KMO-portefeuille. Elf procent van de geselecteerde fitnesscentra maakt gebruik van deze maatregel. Zeven procent van de centra geven aan (ook) gebruik te maken van andere maatregelen.

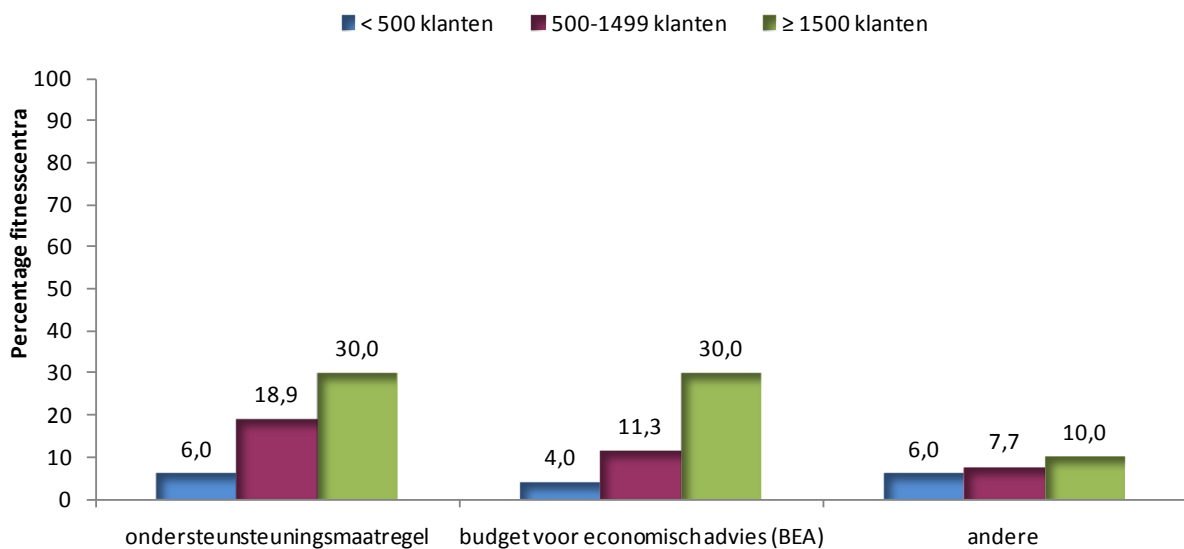
Naast het gebruik van het budget voor economisch advies werd ook gevraagd naar de bekendheid van deze maatregel. Veertig procent van alle fitnesscentra geeft aan deze maatregel te kennen.

## 1.2 Naar grootte

### 1.2.1 Klantenbestand

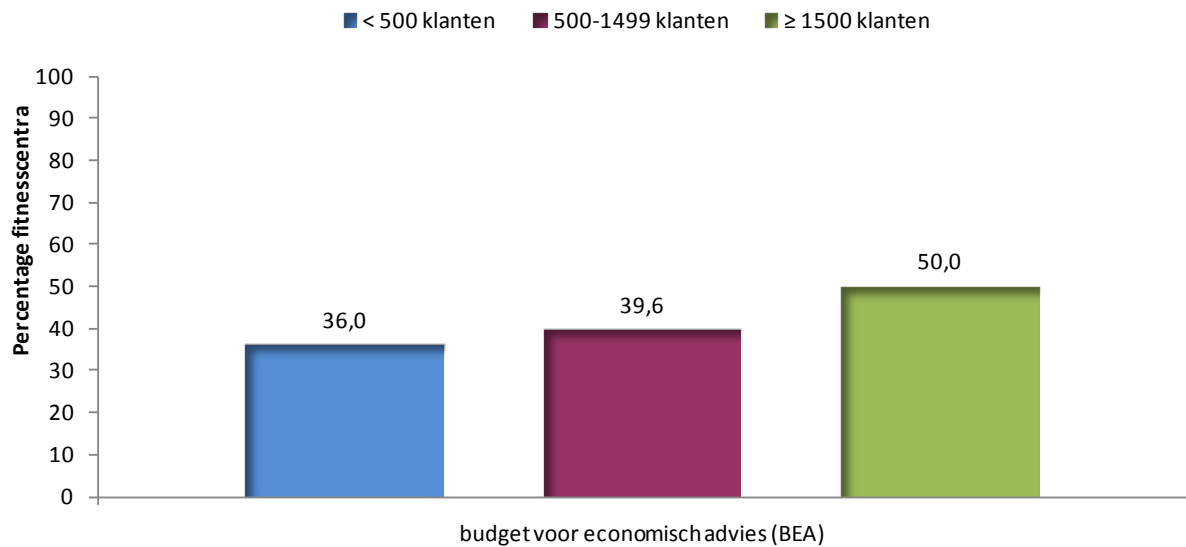
Tussen de kleine, middelgrote en grote fitnesscentra zijn er verschillen wat betreft het gebruik van ondersteuningsmaatregelen voor de organisatie van en de deelname aan opleidingen (zie figuur 5.2). Kleine centra maken opvallend minder gebruik van ondersteuningsmaatregelen (6%), in vergelijking met middelgrote (19%) en grote fitnesscentra (30%). Een gelijkaardig patroon vinden we terug voor wat betreft het gebruik van het budget voor economisch advies. De gevonden verschillen zijn statistisch significant ( $p < .05$ ).

**Figuur 5.2** Gebruik van ondersteuningsmaatregelen voor opleidingsdeelname naar grootte klantenbestand (N=113)



Wat betreft de kennis van het budget voor economisch advies of de ondernemingsportefeuille blijkt dat de helft van de grote fitnesscentra deze maatregel kent. Veertig procent van de middelgrote centra en 36 procent van de kleine centra kennen eveneens deze maatregelen (zie figuur 5.3). De onderlinge verschillen zijn niet statistisch significant.

**Figuur 5.3** Bekendheid van het budget voor economisch advies (BEA) naar grootte klantenbestand (N=113)

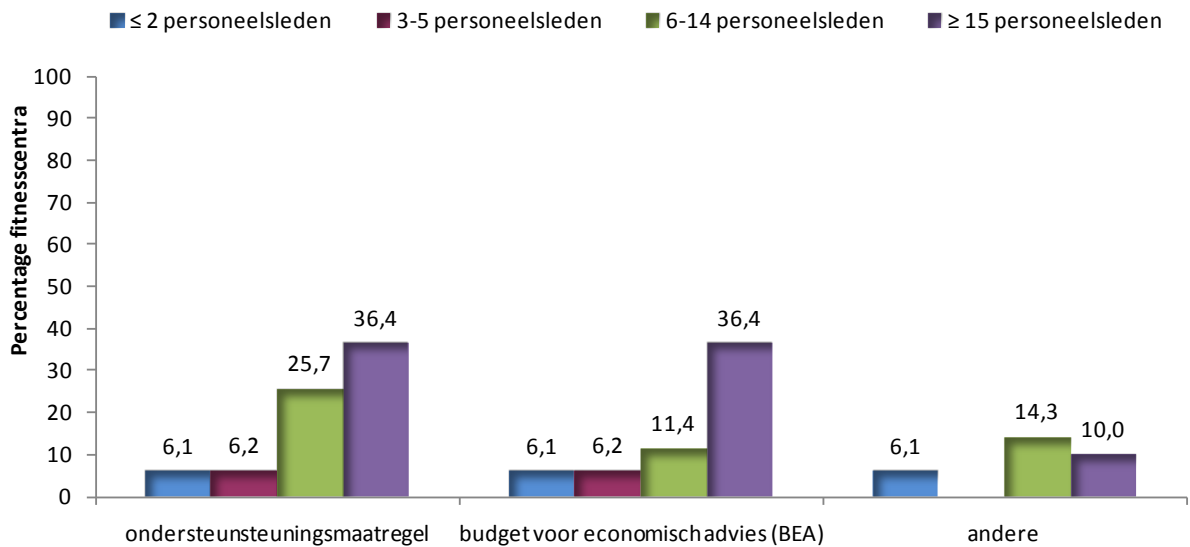


### 1.2.2 Personeelsbestand

Ook wat betreft de omvang van het personeelsbestand blijkt dat de grotere centra in sterkere mate gebruik maken van ondersteuningsmaatregelen voor de organisatie van opleidingen en de deelname aan opleidingen bij externe opleidingsverstrekkers (zie figuur 5.4). Respectievelijk 36 procent en 26 procent van de fitnesscentra met minimaal vijftien personeelsleden en de fitnesscentra met zes tot veertien personeelsleden maakt gebruik van een of meerdere ondersteuningsmaatregelen. Binnen de groep van kleine centra is dat ongeveer zes procent. De onderlinge verschillen zijn statistisch significant ( $p < .05$ ).

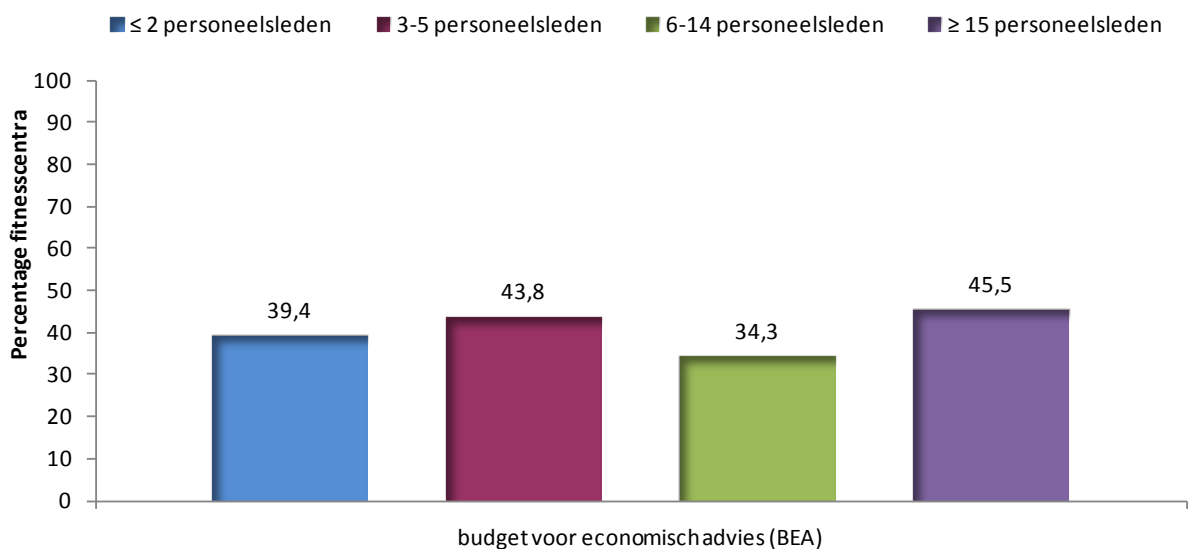
Een gelijkaardig patroon zien we in figuur 5.4 ook voor het gebruik van het budget voor economisch advies, met dit verschil dat slechts elf procent van de fitnesscentra met zes tot veertien medewerkers hiervan gebruik maakt. De onderlinge verschillen tussen de verschillende groepen van fitnesscentra in functie van de omvang van hun personeelsbestand zijn ook hier statistisch significant ( $p < .05$ ). Voor wat het gebruik van andere ondersteuningsmaatregelen betreft zijn de onderlinge verschillen eerder klein.

**Figuur 5.4** Gebruik van ondersteuningmaatregelen voor opleidingsdeelname naar grootte personeelsbestand<sup>18</sup> (N=111)



Tussen de verschillende groepen van fitnesscentra, op basis van de omvang van hun personeelsbestand, zijn er weinig tot geen verschillen voor wat de bekendheid van het budget voor economisch advies betreft.

**Figuur 5.5** Bekendheid van het budget voor economisch advies (BEA) naar grootte personeelsbestand<sup>19</sup> (N=111)



<sup>18</sup> Inclusief directie en management.

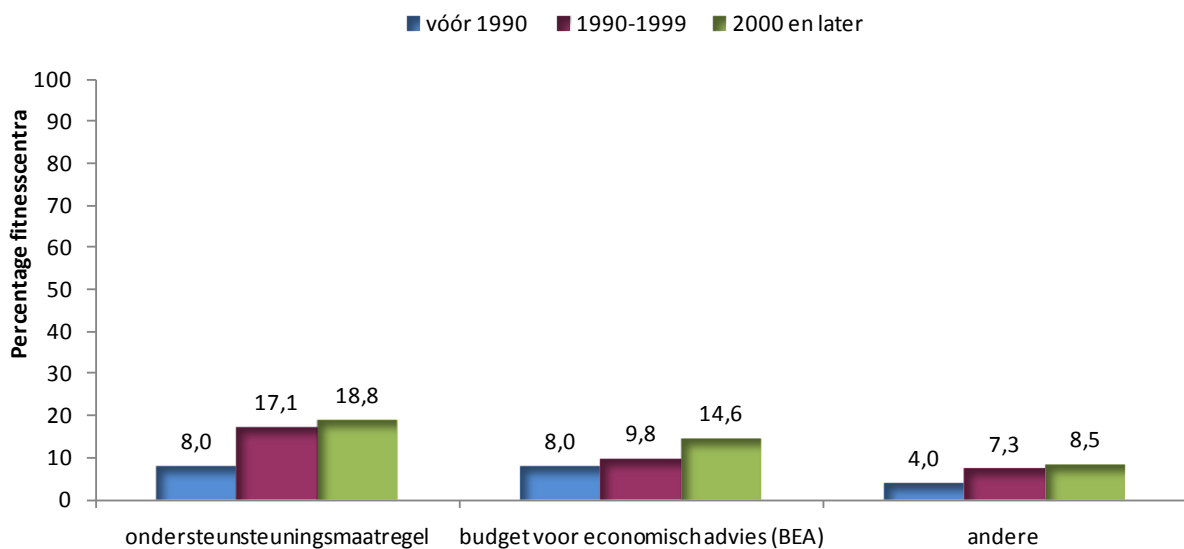
<sup>19</sup> Inclusief directie en management.



### 1.3 Naar oprichtingsjaar

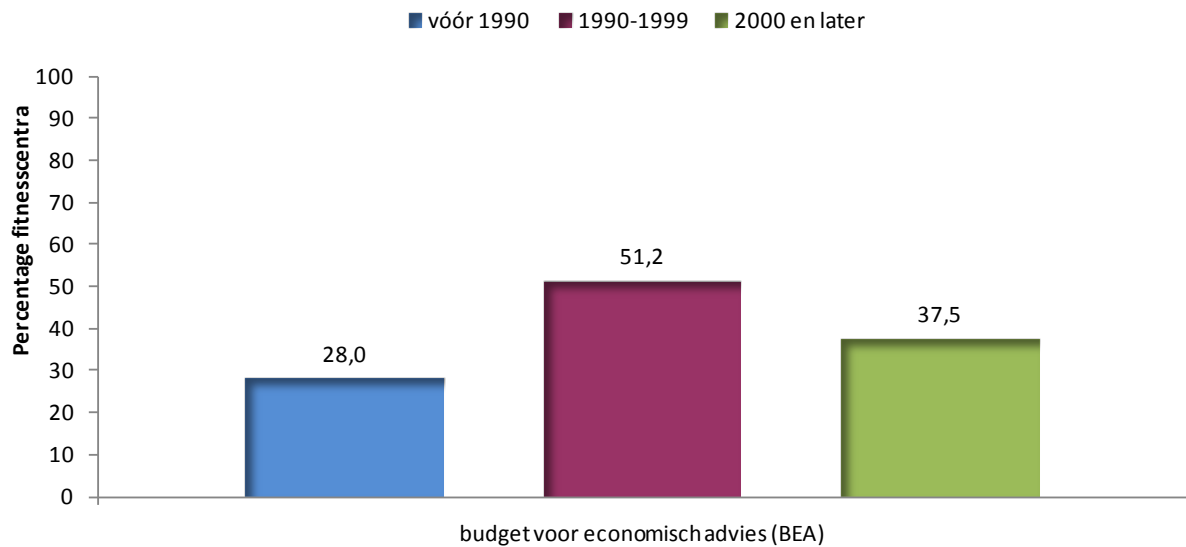
Naar oprichtingsjaar blijkt dat vooral de oudste centra, opgericht vóór 1990, minder gebruik maken van ondersteuningsmaatregelen en/of subsidies (8%). Zeventien procent van de fitnesscentra die in de jaren '90 van start gingen en negentien procent van de fitnesscentra opgericht in het afgelopen decennium maken gebruik van een of meerdere ondersteuningsmaatregelen voor opleidingsdeelname. Een min of meer gelijkaardig patroon vinden we terug voor het gebruik van het budget voor economisch advies en/of andere ondersteuningsmaatregelen (zie figuur 5.6).

**Figuur 5.6** Gebruik van ondersteuningsmaatregelen voor opleidingsdeelname naar oprichtingsjaar (N=114)



lets meer dan de helft van de centra opgericht in de periode 1990-1999 kent het budget voor economisch advies (51%). Dit aandeel ligt duidelijk hoger dan het aandeel van de centra opgericht vóór 1990 (28%) en het aandeel van de centra opgericht na het millenniumjaar 2000 (38%).

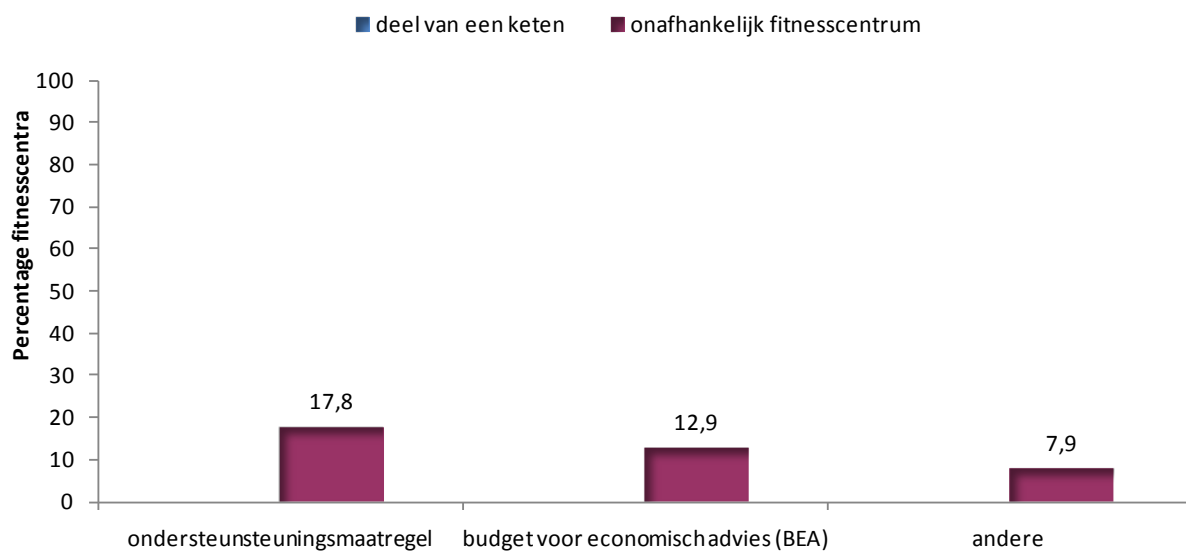
**Figuur 5.7** Bekendheid van het budget voor economisch advies (BEA) naar oprichtingsjaar (N=114)



#### 1.4 Naar type

In figuur 5.8 wordt het gebruik van ondersteuningsmaatregelen weergegeven in functie van het al dan niet deel uitmaken van een keten.

**Figuur 5.8** Gebruik van ondersteuningsmaatregelen voor opleidingsdeelname naar ketenstructuur (N=115)

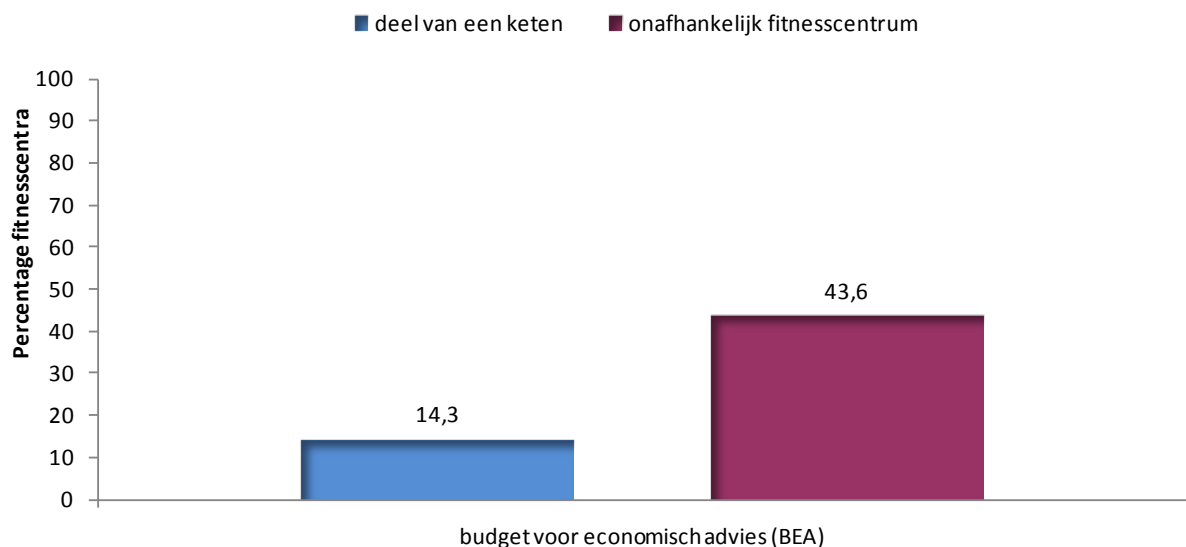


Uit de figuur blijkt dat geen van de bevroagde fitnesscentra die behoren tot een keten aangeeft gebruik te maken van ondersteuningsmaatregelen voor opleidingsdeelname. Daar tegenover staat

dat achttien procent van de onafhankelijke fitnesscentra gebruik maakt van een of meerdere maatregelen en/of subsidies ter ondersteuning van hun opleidingsbeleid. Dertien procent van de centra die geen deel uitmaken van een keten gebruikt het budget voor economisch advies en/of acht procent maakt gebruik van een of meerdere andere maatregelen.

Het ontbreken van ondersteuningsmaatregelen bij de fitnesscentra die behoren tot een keten is enigszins verrassend en kan wellicht verklaard worden door het bevragen van individuele vestigingen. Een kenmerk van ketens is hun centrale aansturing. Het is dan wellicht ook aannemelijk dat de administratieve opvolging van subsidies en ondersteuningsmaatregelen centraal gebeurt, waardoor verantwoordelijken van lokale vestigingen hiervan niet onmiddellijk op de hoogte zijn. Dit wordt bevestigd door figuur 5.9. Slechts veertien procent van de uitbaters van een fitnesscentrum dat deel uitmaakt van een groter geheel kennen het budget voor economisch advies. Dit is opvallend lager dan het aandeel uitbaters van onafhankelijke fitnesscentra dat deze maatregel kent (44%). Dit verschil is bovendien statistisch significant ( $p < .05$ ).

**Figuur 5.9** Bekendheid van het Budget voor Economisch Advies naar ketenstructuur (N=115)



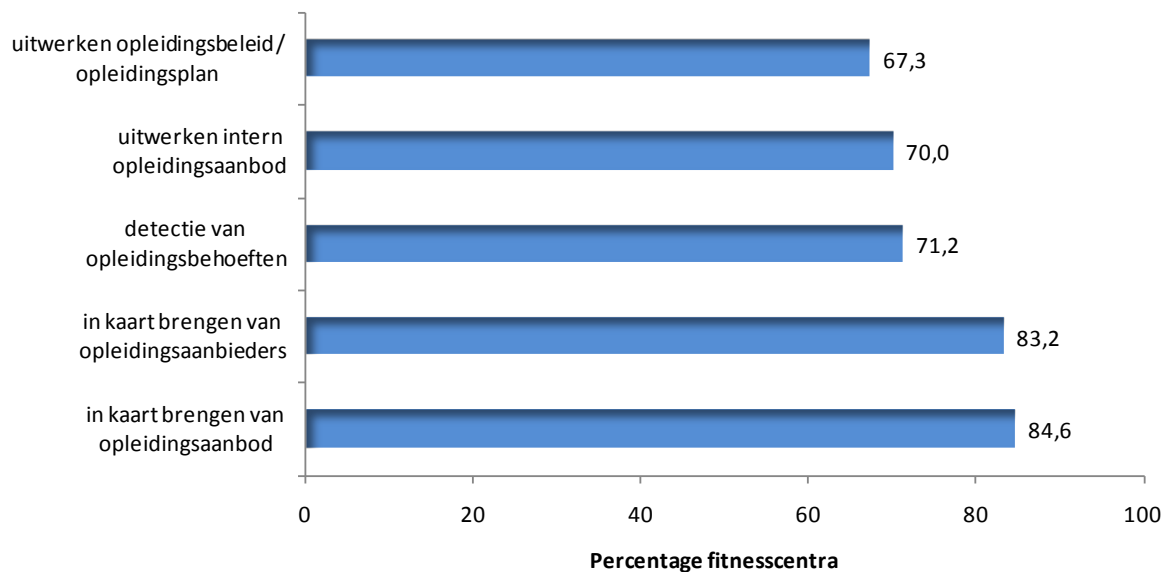
## 2. Ondersteuningsbehoefte

### 2.1. Globaal

Naast het gebruik en de kennis van ondersteuningsmaatregelen werden ook de ondersteuningsbehoeften van fitnessuitbaters op vlak van opleiding en competentie in kaart

gebracht. De 117 fitnessuitbaters die deelnamen aan het onderzoek kregen vijf verschillende aspecten van een opleidings- en competentie management voorgelegd, waarbij telkens gevraagd werd om aan te geven in welke mate ze voor deze aspecten ondersteuning en/of begeleiding zouden wensen.

**Figuur 5.10** Vraag naar ondersteuning met betrekking tot het opleidings- en/of het competentiebeleid (N=115)



Uit figuur 5.10 blijkt dat fitnessuitbaters voornamelijk ondersteuning wensen voor wat het in kaart brengen van het opleidingsaanbod (55%) en de verschillende opleidingsaanbieders (83%) betreft. Ongeveer zeven op tien van de bevroagden geeft aan graag ondersteuning te krijgen bij detecteren van opleidingsbehoeften bij hun medewerkers (71%) en het uitwerken van een intern opleidingsaanbod (70%). Twee derde, ten slotte, geeft aan behoefte te hebben aan begeleiding bij het uitwerken van een opleidingsbeleid en meer specifiek een opleidingsplan.

Op het eerste zicht lijken deze resultaten in contrast te staan met de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk. Daaruit bleek immers dat het detecteren van opleidingsbehoeften en het in kaart brengen van het opleidingsaanbod niet onmiddellijk een knelpunt vormde voor de bevroagde uitbaters. Dit hoeft evenwel geen tegenspraak te zijn. Het is immers niet omdat er zich voor deze aspecten (nog) geen problemen stellen dat er geen behoefte zou zijn aan (bijkomende) begeleiding.

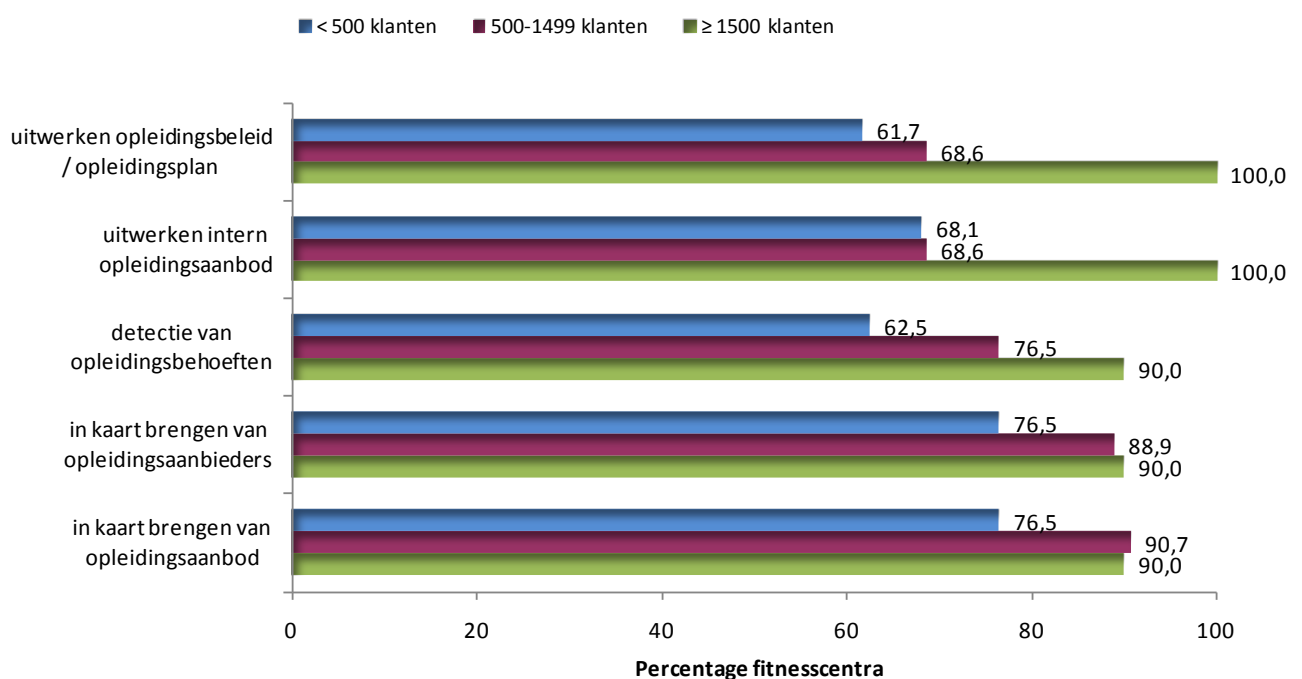
## 2.2 Naar grootte

### 2.2.1 Klantenbestand

Het is opmerkelijk dat de grote fitnesscentra met minimaal 1 500 klanten in sterkere mate vragende partij zijn voor de ondersteuning van hun opleidingspraktijk. Alle bevroegde grote centra geven aan ondersteuning te wensen bij het uitwerken van hun intern opleidingsaanbod en het uitwerken van een opleidingsbeleid of –plan. Negen op tien van deze fitnesscentra zou ook graag begeleid worden bij het detecteren van opleidingsbehoeften en het in kaart brengen van het opleidingsaanbod en de opleidingsverstrekkers. Voor deze laatste twee aspecten verschillen ze weinig tot niet van de middelgrote fitnesscentra. Kleine centra met maximaal 500 klanten zijn in mindere mate vragende partij om ondersteuning te ontvangen. Middelgrote centra vinden aansluiten bij hen voor wat het uitwerken van een opleidingsbeleid en een intern opleidingsaanbod betreft (zie figuur 5.11).

De verschillen in functie van de grootte van de centra in ondersteuningsbehoeften kunnen wellicht ook gerelateerd worden aan de concrete realiteit wat betreft het opleidings- en competentiebeleid. Zo bleek reeds uit de voorgaande hoofdstukken dat grote(re) fitnesscentra, in vergelijking met kleine en middelgrote centra, in sterkere mate beschikken over een intern opleidingsaanbod en werk maken van een opleidingsbeleid en het in kaart brengen van het opleidingsaanbod. Bijgevolg is het dan ook aannemelijk dat extra ondersteuning op deze vlakken welkom is.

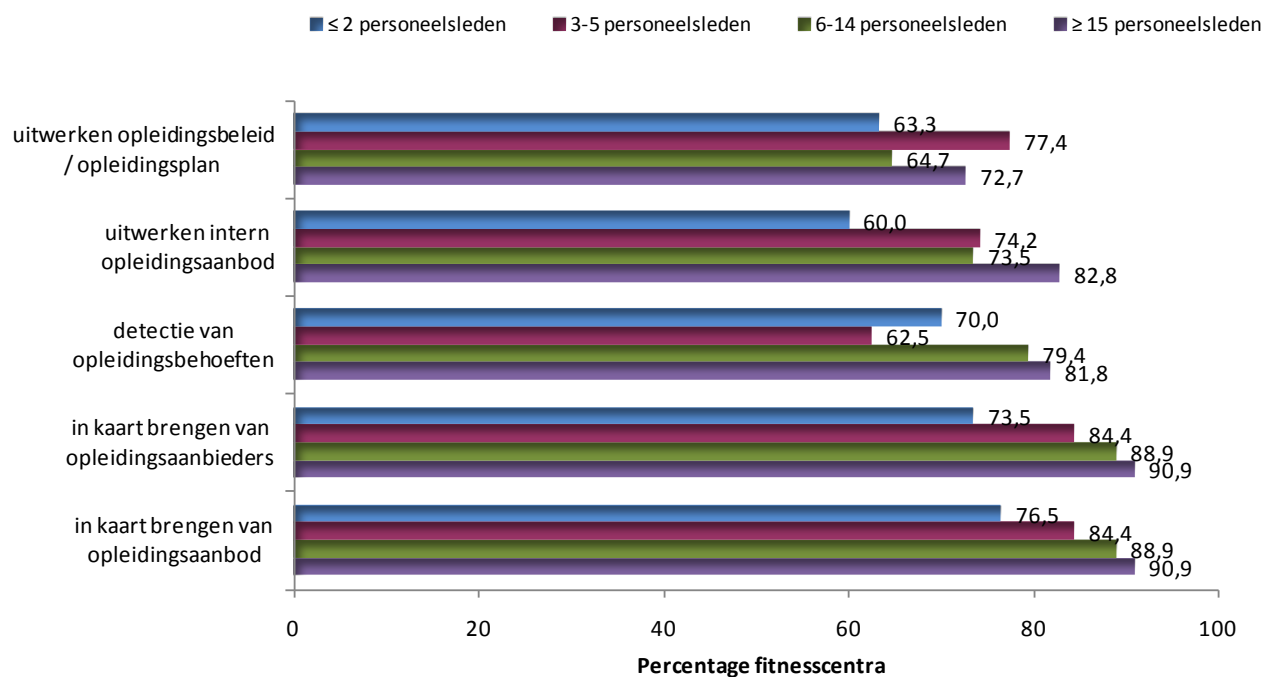
**Figuur 5.11** Vraag naar ondersteuning met betrekking tot het opleidings- en/of het competentiebeleid naar grootte klantenbestand (N=109)



### 2.2.2 Personeelsbestand

Naar grootte van het personeelsbestand zien we in figuur 5.12 een ietwat ander beeld. Fitnesscentra met een klein personeelsbestand (maximaal twee personeelsleden) hebben in vergelijking met de andere centra weliswaar minder behoefte aan ondersteuning, maar de onderlinge verschillen tussen de drie andere groepen van fitnesscentra zijn eerder beperkt. Fitnesscentra met zes tot veertien personeelsleden en centra met vijftien of meer werknemers verschillen slechts in beperkte mate wat betreft hun ondersteuningsbehoeften.

**Figuur 5.12** Vraag naar ondersteuning met betrekking tot het opleidings- en/of het competentiebeleid naar grootte personeelsbestand<sup>20</sup> (N=106)



### 2.3 Naar oprichtingsjaar

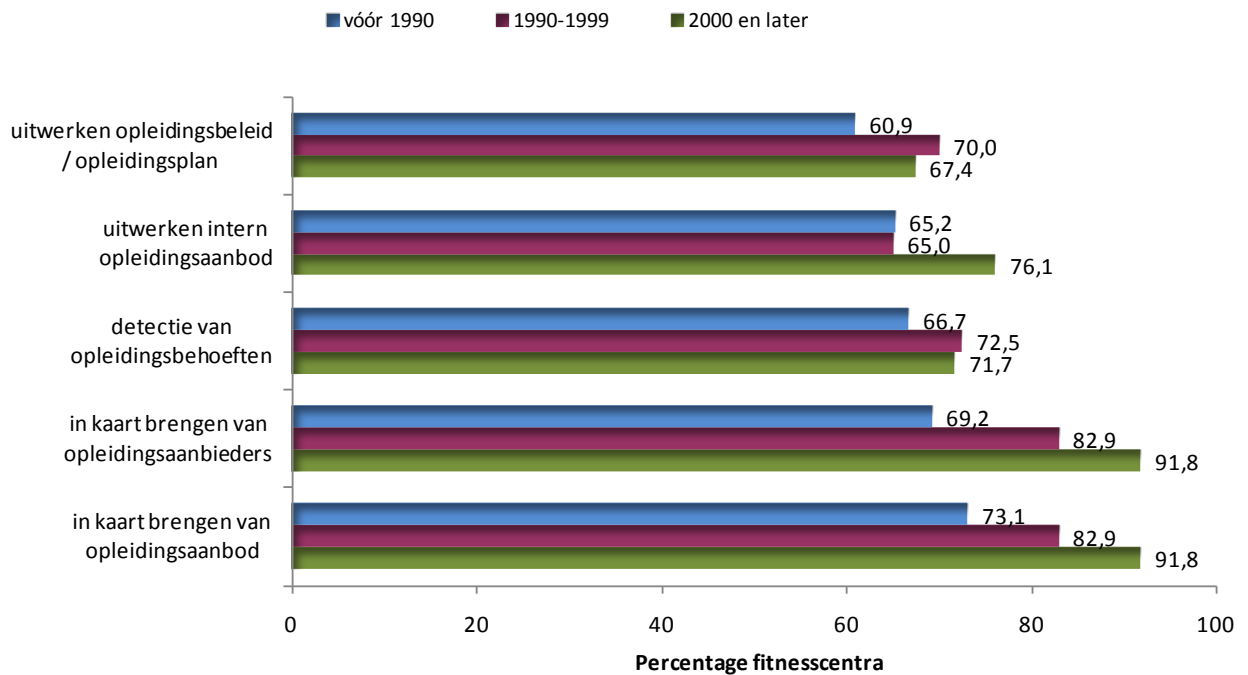
Iets meer dan negen op tien van de fitnesscentra opgericht in het jaar 2000 of later geeft aan graag ondersteund te worden bij het in kaart brengen van het opleidingsaanbod (92%) en de verschillende opleidingsaanbieders (92%). Voor de centra opgericht vóór 1990 is dit respectievelijk 73 procent en 69 procent. Ongeveer vier op vijf van de fitnesscentra die van start gingen in de jaren '90 (83%) geven eveneens aan dat ondersteuning op deze vlakken welkom is.

Uit figuur 5.13 blijkt ook dat centra die recent werden opgericht in vergelijking met oudere centra in sterke mate begeleiding wensen bij het uitwerken van een intern opleidingsaanbod (76% versus 65%).

<sup>20</sup> Inclusief directie en management.

Voor wat de detectie van opleidingsbehoeften bij medewerkers betreft zijn de onderlinge verschillen verwaarloosbaar. Dit geldt ook voor ondersteuning bij het uitwerken van een opleidingsbeleid of plan, zij het dat centra opgericht vóór 1990 in mindere mate vragende partij zijn.

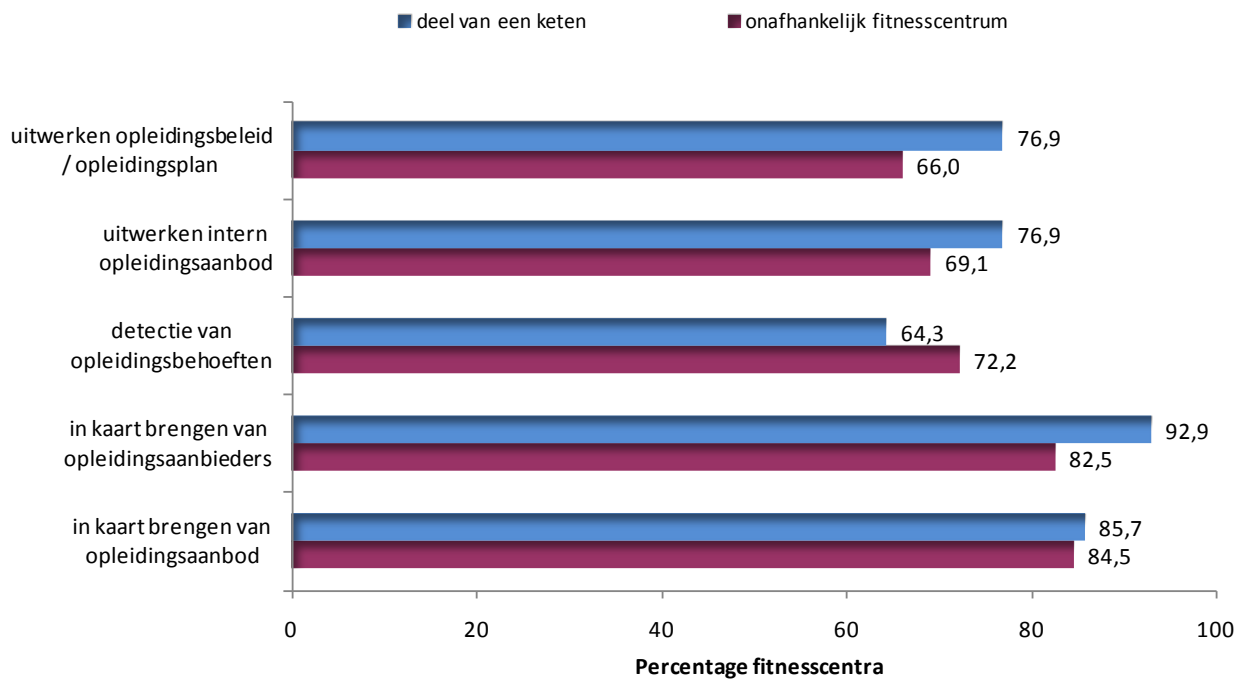
**Figuur 5.13** Vraag naar ondersteuning met betrekking tot het opleidings- en/of het competentiebeleid naar oprichtingsjaar (N=110)



## 2.4 Naar type

Fitnesscentra die tot een keten behoren en fitnesscentra die onafhankelijk werken vertonen geen eenduidig patroon (zie figuur 5.14). Zo ligt de ondersteuningsbehoefte van de fitnesscentra die deel uitmaken van een groter geheel, in vergelijking met de zelfstandig opererende centra, hoger wat betreft het uitwerken van een opleidingsbeleid (77% versus 66%), het uitwerken van een intern opleidingsaanbod (77% versus 69%) en het in kaart brengen van de verschillende opleidingsaanbieders (93% versus 83%). Onafhankelijke fitnesscentra zijn daarentegen in sterkere mate vragende partij voor begeleiding bij het detecteren van opleidingsbehoeften bij hun medewerkers (72% versus 64%). Er zijn geen onderlinge verschillen met betrekking tot het in kaart brengen van het opleidingsaanbod.

**Figuur 5.14** Vraag naar ondersteuning met betrekking tot het opleidings- en/of het competentiebeleid naar ketenstructuur (N=110)



### 3. Besluit

In dit hoofdstuk stonden het gebruik en de bekendheid van ondersteuningsmaatregelen en de behoeften op vlak van opleidings- en competentiebeleid centraal. Uit de resultaten blijkt dat de Vlaamse fitnesscentra slechts in beperkte mate gebruik maken van ondersteuningsmaatregelen voor hun opleidingsdeelname en/of het uitwerken van een opleidingsbeleid. Grotere centra maken in vergelijking met kleinere centra weliswaar vaker gebruik van ondersteuningsmaatregelen en subsidies, maar ook hun aandeel is eerder aan de lange kant. Een niet onbelangrijke reden hiervoor is wellicht een gebrek aan kennis over de bestaande maatregelen. Zo is een maatregel zoals het budget voor economisch advies (ondertussen vervangen door de KMO-portefeuille) slechts gekend bij een minderheid van de Vlaamse fitnesscentra. Dit bevestigt de bevindingen in het tweede hoofdstuk van voorliggend werk op basis van de literatuurstudie.

De Vlaamse fitnesscentra zijn nochtans in niet geringe mate bereid om (meer) werk te maken van een opleidings- en competentiebeleid. Zo blijkt uit de bevraging dat er een grote vraag is tot ondersteuning op dit vlak. Het in kaart brengen van opleidingsverstrekkers en hun aanbod staan hierbij voorop, maar ook het detecteren van opleidingsbehoeften bij medewerkers en het uitwerken van een intern opleidingsaanbod en een opleidingsbeleid vragen de nodige ondersteuning en



begeleiding. Opvallend hierbij was dat de vraag tot ondersteuning in sterkere mate aanwezig is bij de grotere centra. Mogelijk heeft dit te maken met de vaststelling dat deze centra iets actiever zijn op dit vlak.

Met dit hoofdstuk wordt het tweede deel van het onderzoeksrapport afgesloten. Dit deel gaf op basis van een representatief staal van Vlaamse fitnesscentra een algemeen zicht op de praktijk, de houdingen en de behoeften voor wat betreft opleiding en competentie. In het volgende deel zal dit verder verdiept worden op basis van interviews en focusgroepen.



## **DEEL 3 KWALITATIEF ONDERZOEK**

In dit derde deel van het onderzoeksrapport wordt toelichting geven bij het kwalitatieve onderzoeksluik. Aan de hand van semigestructureerde interviews met een selectie van fitnessuitbaters en –verantwoordelijken en een focusgroep met fitnessuitbaters wordt dieper ingegaan op het opleidings- en competentiebeleid van de Vlaamse fitnesscentra en wordt specifiek aandacht besteed aan kritische factoren die bepalen dat er al dan niet werk wordt gemaakt van een opleidings- en/of competentiebeleid. Deze bevindingen worden, samen met de resultaten uit het kwantitatieve onderzoeksluik, getoetst in een focusgroep met sectorale experts.



## HOOFDSTUK 6

### INTERVIEWS MET FITNESSUITBATERS

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van semigestructureerde interviews bij een selectie van zeven fitnessuitbaters en verantwoordelijken. In wat volgt wordt eerst toelichting gegeven bij de gehanteerde methode en de selectie van de geïnterviewden. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de voornaamste bevindingen.

#### 1. Onderzoeksmethode

##### 1.1 Algemeen opzet

Het semigestructureerde interview is een onderzoeksmethode die, in vergelijking met een eerder traditioneel vragenlijstonderzoek, als voordeel heeft dat rijkere informatie kan verzameld worden en er dieper kan ingegaan worden op aspecten die centraal staan in het onderzoek (Arthur & Nazroo, 2003; Kvale, 1996; Mortelmans, 2007). Deze vorm van open interviews kenmerkt zich doordat er wordt gewerkt met een topiclijst of interviewleidraad waarbij de juiste vraagformulering en volgorde vooraf niet noodzakelijk vastligt (Bryman, 2004). Op die manier wordt enerzijds gegarandeerd dat in de verschillende interviews dezelfde topics aan bod komen, maar wordt anderzijds voldoende openheid gelaten voor andere relevante aspecten die tijdens het gesprek aan bod kunnen komen.

##### 1.2 Interviewleidraad

Zoals hierboven aangegeven werd voor de interviews gebruik gemaakt van een interviewleidraad. Deze werd uitgewerkt op basis van een literatuurstudie (cf. Hoofdstuk 2) en de resultaten van de mondelinge bevraging bij fitnessuitbaters (cf. Deel 2). Voorafgaand aan de interviews werd ook advies gevraagd aan de leden van de projectstuurgroep. De interviewleidraad omvat volgende aspecten: (i) de houding ten aanzien van opleiding en competenties; (ii) de aanwezigheid van een opleidings- en/of competentiebeleid in de organisatie; (iii) kritische factoren die dit beleid bevorderen en/of verhinderen; (iv) kennis en gebruik van ondersteuningsmaatregelen; en (v) ondersteuningsbehoeften.

### 1.3 Selectie van de respondenten

In totaal werden zeven fitnessuitbaters geselecteerd en geïnterviewd (zie tabel 6.1). deze uitbaters werden geselecteerd op basis van twee kenmerken: (i) de grootte in termen van de omvang van het klantenbestand; en (ii) de aanwezigheid van een beleid ten aanzien van opleiding en competenties. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de resultaten van de mondelinge bevraging (cf. Deel 2). Op die manier kon de nodige spreiding binnen de groep van geïnterviewden gegarandeerd worden. We merken op dat het geenszins de bedoeling was om een representatief staal van fitnesscentra in Vlaanderen te bevragen, maar enkel een gevarieerde selectie van centra te bevragen om op die manier tot de nodige verdieping te komen van onderzoeksmateriaal verzameld door middel van de mondelinge bevraging. De bevindingen in dit hoofdstuk mogen dan ook geenszins veralgemeend worden.

**Tabel 6.1** Kenmerken van de fitnesscentra van de geïnterviewde fitnessuitbaters

	Grootte	Opleidings- / competentiebeleid
Fitnesscentrum 1	<500 klanten	Ja
Fitnesscentrum 2	<500 klanten	Neen
Fitnesscentrum 3	500-1 499 klanten	Ja
Fitnesscentrum 4	500-1 499 klanten	Neen
Fitnesscentrum 5	≥ 1 500 klanten	Ja
Fitnesscentrum 6	≥ 1 500 klanten	Neen
Fitnesscentrum 7	Keten	Ja

### 1.4 Verloop en verwerking van de interviews

De geselecteerde fitnessuitbaters werden telefonisch gecontacteerd. Tijdens dit gesprek werd het onderzoek toegelicht en werd gevraagd of de uitbater bereid was om geïnterviewd te worden. Alle geselecteerde uitbaters stemden toe om mee te werken aan het onderzoek.

De interviews zelf vonden plaats in de respectievelijke fitnesscentra. De gemiddelde interviewtijd bedroeg 40 minuten. De interviews werden, na toestemming door de uitbaters, opgenomen met een digitale recorder en vervolgens letterlijk uitgeschreven. De uitgeschreven interviews werden geanalyseerd door tekstfragmenten te coderen volgens een vooraf uitgewerkt analysekader.

## 2. Bevindingen

De resultaten van de analyse worden in wat volgt voorgesteld. Tekstfragmenten illustreren de bevindingen.

## 2.1 Houding t.a.v. opleiding en competentie

### 2.1.1 Belang van de basisopleiding

Het merendeel van de geïnterviewde fitnessuitbaters erkent het belang van een basisdiploma en geeft aan dat het een basisvoorwaarde is voor aanwerving in het fitnesscentrum. Zo stelt een fitnessuitbater:

*‘Als ze dat niet hebben mogen ze niet komen werken. Ze moeten minimum een regent opleiding hebben. [...] Ook al hebben ze al 20 jaar een fitnesscentrum en willen ze dat hier komen doen, hebben ze die opleiding niet dan mogen ze niet beginnen. [...] Een nieuwe medewerker moet echt zo eigenlijk met de tijd van nu mee zijn en niet met de fitnessprincipes van vroeger, uit ervaring, maar echt gewoon opgeleid qua anatomie, qua fysiologie, qua bewegingen.’*

Een andere uitbater verwoordt het als volgt:

*‘Ik vind een diploma noodzakelijk omdat het duidelijk is dat mensen die de basis ontbreken heel snel aan het plafond komen van wat ze kunnen. En hun groeimogelijkheden of hun verbetering binnen hun functie gebeurt zeer traag als ze die kennis niet hebben. Dus het beperkt hun eigenlijk in al wat ze doen. Ze kunnen de mensen minder goed of efficiënt helpen eigenlijk, daar komt het op neer.’*

Enkele andere fitnessuitbaters geven daarentegen aan dat een basisdiploma geen conditio sine qua non is voor aanwerving:

*‘Ik vind een diploma niet onbelangrijk, maar het is niet omdat ze een goede opleiding gehad hebben dat het daarvoor goede lesgevers of goede werknemers zijn. [...] Ik vind het beter met iemand die goed kan omgaan met de mensen dan met iemand die een opleiding heeft in de fitness.’*

### 2.1.2 De meerwaarde van opleidingsdeelname

De geïnterviewde fitnessuitbaters staan veelal positief tegenover de deelname aan opleidingen door hun medewerkers. Ze zien hierin een meerwaarde voor hun onderneming, hoewel slechts een minderheid van de uitbaters dit kan onderbouwen met argumenten:

*‘Mensen die zich niet opleiden of niet naar congressen gaan of zo die... hoe moet ik het zeggen... die roesten vast in hun eigen gewoonten. Ge kunt veel lezen over de nieuwste ontwikkelingen enz. maar ge moet het eigenlijk zelf doen, zeker op vlak van groepslessen, enz.’*

*‘Ge kunt altijd iets bijleren of opfrissen, dus algemeen: ja sowieso.’*

Maar ook voor de klanten ziet men baten:

*‘Dat zorgt voor een correctere opvolging en de klanten hebben meer aan een persoon die de nodige kennis heeft dan aan iemand die omwille van een beperkte kennis maar gedeeltelijk gaat kunnen helpen.’*

*‘De klanten zelf weten dat zij hier kwalitatief worden begeleid. Omdat iedereen bijscholingen doet en goed opgeleid is, vinden wij toch, kunnen we beter inspelen op de behoeften van de klanten. Dat vinden we eigenlijk het belangrijkste.’*

*‘Als je goed geschoold en goed opgeleid bent, gaan de klanten er altijd baat bij varen. Want ook in deze sport kan je veel dingen verkeerd doen.’*

## **2.2 Aspecten van een opleidings- en/of competentiebeleid**

### *2.2.1 Opleidings- en/of competentiebeleid*

De fitnessuitbaters kregen de vraag voorgelegd *‘Heeft u een opleidings- en/of competentiebeleid in uw organisatie en zo ja, hoe komt dit tot uiting?’*. Een meerderheid van de geïnterviewden antwoordt negatief op deze vraag en geeft met andere woorden aan niet te beschikken over een opleidings- en/of competentiebeleid.

Een tweetal fitnessuitbaters geven daarentegen aan te beschikken over een dergelijk beleid, hoewel dit niet onmiddellijk blijkt uit de verduidelijking die ze hierbij geven. De gegeven argumentatie wijst veelal op een sterke opleidingsgerichtheid (met een focus op introductie-opleidingen), maar onderschrijft in mindere mate de verschillende aspecten van een strategisch opleidingsbeleid.

*‘Een persoon komt bij ons niet op de werkvloer zonder dat hij de basisopleiding bij ons heeft gevolgd. Dus zij leren de basis van een klant te verwelkomen tot testen uitvoeren, tot testen analyseren en uitleggen. En dan geven wij hen een aantal praktische tips om met de IT om te gaan, dat is ook belangrijk.’*

*‘Wij leggen eigenlijk gewoon ons principe uit. Waar dat wij achter staan, hoe dat wij vinden dat iemand van nul tot gevorderde moet begeleid worden. En dat proberen wij dan in een aantal weken uit te leggen.’*

Dit wil uiteraard niet zeggen dat deze aspecten niet aanwezig zouden zijn in deze fitnessondernemingen, maar wijzen er wel op dat de termen opleidingsbeleid en competentiebeleid wellicht nog niet echt vertrouwd zijn.

Een laatste fitnessuitbater geeft aan wel actief werk te maken van opleidingsdeelname maar zou niet durven zeggen dat er sprake is van een strategisch opleidingsbeleid:

*‘Een echt strategisch beleid zou ik het nu niet noemen. Maar er wordt wel veel opleiding gedaan en eigenlijk gaan we er meer vanuit van kijk, die persoon, welke opleidingen heeft die, zou die kunnen gebruiken of zijn nuttig, welke publiciteit, promoties komen der voor rond een opleiding.’*



### 2.2.2 Detectie van opleidingsbehoeften

Een enkel fitnesscentrum niet te nagesproken is het detecteren en het in kaart brengen van de opleidingsbehoeften van nieuwe medewerkers een hiaat. Onder meer tijdsgebrek wordt aangehaald als een mogelijke verklaring. Andere centra geven aan hier nog geen systematisch werk te maken. Het fitnesscentrum dat aangeeft actief werk te maken van de detectie van opleidingsbehoeften verwoordt het als volgt:

*‘Wij doen om de 6 maanden een functioneringsgesprek. En daar wordt dat eigenlijk allemaal naar boven gebracht. Dan vragen wij ook van wilt gij ergens nog meer in bijgeschoold worden. Of we vinden van daar komt gij in tekort ge zult dat moeten rechtekken en daar hangen ook bonussen aan vast. Dus als wij vinden dat begeleidingen niet goed opgevolgd worden dan gaan wij hem dat zeggen’*

### 2.2.3 Interne en externe opleidingsdeelname

Een drietal centra geven aan over een specifiek intern introductieprogramma voor nieuwe medewerkers te beschikken. Een uitbater verwoordt het als volgt:

*‘Dat bestaat in de eerste plaats in ongeveer een week meedraaien hier in de zaal met iemand ervaren. Dus die zo al de standaard dingen uitlegt. Er is ook een cursus voor nieuwe medewerkers over de reglementen, de interne werking, allerlei procedures, etc.’*

Wat de bijscholingen betreft wordt in sterkere mate gebruik gemaakt van het aanbod van externe opleidingsverstrekkers in vergelijking met formele interne opleidingen. Er wordt veelal gekozen voor opleidingen met een sterke praktische component:

*‘Vooral praktisch gericht naar de klant toe. Bijvoorbeeld een opleiding voor mensen met rugklachten, een opleiding om een jaarplan op te stellen voor mensen die willen triatlon doen eerder zo van die dingen. Echt principes die kunnen toegepast worden in de fitness.’*

De externe opleidingsverstrekkers die vernoemd werden in de gesprekken zijn AALO en DFO. Interne opleidingsprogramma's worden slechts in beperkte mate aangeboden. Eén organisatie kiest echter resoluut ervoor om uitsluitend interne opleidingen aan te bieden. Het is weinig verwonderlijk dat deze persoon verantwoordelijk is voor een fitnessketen:

*‘Wij doen alles in eigen beheer ja. Dus we hebben één persoon die bijna niet anders doet dan constant opleiding en bijscholing geven. Daarnaast is er een tweede persoon die als back-up fungeert. Alle lesgevers krijgen hun basisopleiding en worden regelmatig uitgenodigd op bijscholingen.’*

Aan de fitnessuitbaters werd ook gevraagd om het belang van interne en externe opleidingen af te wegen ten opzicht van elkaar. Als meerwaarde van de externe opleidingen wordt onder meer gewezen op het kunnen gebruiken van gedeponeerde namen en vernieuwende inzichten die geboden worden. Voordelen van het uitwerken en aanbieden van een intern opleidingsaanbod liggen veelal in het maatwerk dat kan geboden worden.

#### 2.2.4 Informeel, on-the-job leren

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan het leren on-the-job te stimuleren. Er is evenwel niet onmiddellijk sprake van een duidelijke visie ten aanzien van deze leervorm en het creëren van leermogelijkheden. Wel vindt men het belangrijk dat medewerkers van elkaar leren en elkaar bijsturen waar nodig:

*‘Goh, bij iets nieuw wordt dat gewoon besproken onderling. Dat is een puntje van in het begin dat duidelijk is. En ja der wordt constant gepraat dus op dat vlak is iedereen op de hoogte van alles en ge leert constant wel iets bij of iets nieuw, ge bespreekt constant iets over een bepaalde klant en dan met een nieuw probleem dat ge nog nooit zijt tegengekomen dus gewoon binnen de dagelijkse werking wordt dat gedaan.’*

*‘Soms zeg ik ook van, als er iemand een afspraak heeft afgebeld en er is maar één klant maar twee begeleiders ,doe dat eens samen en leert van mekaar.’*

*‘Sowieso zijn der hier mensen die bepaalde dingen beter kunnen dan de andere. En er wordt dan regelmatig op informele manier gezegd van ja vraagt aan die persoon hoe dat je dat moet doen, enzovoort. [...] Als er iets is dat verkeerd gelopen is, iemand heeft iets verkeerd uitgevoerd of niet uitgevoerd, wordt er direct naar manieren gezocht om dat in de toekomst te voorkomen.’*

#### 2.2.5 Opleidingsverantwoordelijke

Bijna alle centra beschikken over een opleidingsverantwoordelijke. Het betreft hier steeds, op de bevraagde fitnessketen na, de fitnessuitbater die deze verantwoordelijkheid opneemt, naast (tal van) andere taken. Voor de medewerkers is duidelijk dat deze persoon in de organisatie verantwoordelijk is voor alles wat met opleiding en competentie te maken heeft. Kwaliteitsverbetering en kunnen inspelen op nieuwe trends zijn een aantal van de argumenten die vernoemd worden als meerwaarde van een opleidingsverantwoordelijke.

Tussen de verschillende centra is er variatie in de wijze waarop deze verantwoordelijkheid ingevuld wordt en de eerder beperkte tijd die ervoor vrijgemaakt wordt. Het in kaart brengen van het opleidingsaanbod wordt beschouwd als een van de kerntaken:

*‘Als opleidingsverantwoordelijke kijk ik regelmatig wat er nieuw is op de markt, wat nuttig zou kunnen zijn voor in onze fitness, wat toepasbaar is in onze fitness. Ik vind het belangrijk om een goed zicht te hebben op het aanbod. Ik zou het eigenlijk een beetje een blaam vinden moest iemand met iets nieuw naar ons komen en zeggen, ja we kennen daar echt niks van.’*

*‘Nu ben ik dat, maar ik ben het aan het overdragen naar een van de medewerkers. Bepaalde aspecten zoals wie wat mag volgen of welk budget dat ervoor uitgetrokken wordt zullen nog altijd door mij beslist worden. Maar het in de praktijk detecteren van opleidingen, de praktische organisatie, inschrijvingen, subsidieaanvragen, etc. zal door die persoon gebeuren.’*

*‘Nagaan wanneer er een interessante opleiding is sowieso. En de mensen informeren en opvolgen dat ze geweest zijn en dan kijken of dat die informatie moet verspreid worden ja of nee of doorgegeven moet worden aan anderen.’*

### 2.2.6 Opleidingsplan en -budget

Naast een opleidingsverantwoordelijke werden in het tweede hoofdstuk van dit onderzoeksrapport een opleidingsplan en een opleidingsbudget gedetecteerd als elementen van een volwaardig opleidingsbeleid.

Slechts twee centra geven aan over een jaarlijks opleidingsbudget te beschikken, hoewel dit kan variëren van jaar tot jaar:

*'We hebben daar een budget voor maar dat staat niet vast. Als wij een jaar bijna geen bijscholingen nodig hebben en we vooral intern opleiden wordt daar weinig budget aan besteed.'*

De overige centra beschikken niet over een voorop vastgesteld budget. Enkelen omdat ze weinig tot niet investeren in opleidingsdeelname, maar voornamelijk omdat er veelal een ad hoc beleid gevoerd wordt.

Neergeschreven opleidingsplannen met daarin de visie van het fitnesscentrum komen niet voor in de door ons geïnterviewde centra. Eén centrum gaf weliswaar aan over een uitgebreide opleidingsmanual te beschikken, maar dit is duidelijk verschillend van een opleidingsplan.

## 2.3 Drempels en succesfactoren

### 2.3.1 Drempels

Tijd en vooral geld worden aangehaald als voornaamste hindernissen voor het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.

Zo zegt een fitnessuitbater:

*'Een opleiding is altijd duur. En ik denk dat een supergoede opleiding onbetaalbaar is. Als ge zo een goed docenten in dienst moet nemen die een heel hoog niveau hebben in hun vakgebied en die ook in staat zijn om dat over te brengen op iemand anders, dat die heel zeldzaam en dus duur zijn.'*

Een andere fitnessuitbater wijst ook op de moeilijkheid om de kwaliteit van opleidingen vooraf te kunnen bepalen:

*'De kwaliteit op voorhand inschatten, dat is heel moeilijk. Je vindt sowieso al heel weinig kwalitatief goeie bijscholingen. [...] Het is niet zo gemakkelijk om echt kwalitatief goede bijscholingen te vinden, vind ik.'*

### 2.3.2 Succesfactoren

Motieven voor opleidingsdeelname liggen veelal in de kwaliteit van de dienstverlening en bijgevolg de impact op de groei van het klantenbestand:

*'De competentie van de lesgever zorgt voor het rendement.'*

*'Goh, dat ge ziet dat het zijn vruchten afwerpt in de praktijk, dat ge een betere service kunt bieden, uiteindelijk draait het allemaal daar rond. En ook dat de mensen zich zekerder voelen.'*

*'Gewoon eigenlijk om te blijven streven naar goed opgeleid personeel, dat versterkt mij erin om altijd te blijven zoeken naar nieuwe opleidingen.'*

Maar ook personeelstevredenheid kan uitbaters versterken om te investeren in opleiding en competenties.

## **2.4 Ondersteuningsmaatregelen**

De uitbaters die deelnamen aan de interviews maken weinig tot niet gebruik van ondersteuningsmaatregelen voor de organisatie van en/of de deelname aan opleidingen. De hoofdreden hiervoor is dat men weinig tot niet op de hoogte is van de verschillende ondersteuningsmaatregelen en de initiatieven die genomen worden. Dit geldt zowel voor meer algemene maatregelen zoals de het budget voor economisch advies (BEA) als sectorspecifieke initiatieven zoals de opleidingsvergoeding, het opleidingsrecht, als het opleidingsaanbod van COACH Belgium. Ongeveer de helft van de fitnessuitbater kent wel het ervaringsbewijs voor fitnessbegeleider, groepsfitnessbegeleider en personal trainer, voornamelijk via informatie die verspreid werd door De FitnessOrganisatie.

## **2.5 Ondersteuningsbehoeften en kwaliteitscontrole**

Wat betreft de tevredenheid over de ondersteuning die nu reeds geboden wordt vanuit de fitnesssector zijn de meningen verdeeld. Zo zijn er uitbaters die tevreden zijn over het aanbod en de mogelijkheden die geboden worden. Over de rol van de overheid is men wat minder positief.

De bevraagde uitbaters zijn evenwel vragende partij voor meer ondersteuning en begeleiding. Er is voornamelijk behoefte aan ondersteuning en informatie met betrekking tot de bestaande ondersteuningsmaatregelen en subsidiesystemen.

De invoering van een kwaliteitslabel voor de fitnesssector op basis van het opleidings- en competentiebeleid van een fitnesscentrum zou volgens heel wat uitbaters een meerwaarde kunnen betekenen:

*'Dat zou in het voordeel zijn van de clubs die goed werk verrichten op dat vlak. En het zou goed zijn voor de fitnesssector en haar imago in het algemeen.'*

*‘Dat zou nuttig zijn omdat er te veel zijn die een fitness opendoen en er geen verstand van hebben. Per slot van rekening kan je met oefeningen ook veel mis doen.’*

*‘Omdat er zoveel centra bestaan ondertussen. Het lijkt erop alsof iedereen zomaar een fitnesscentrum kan openen. Het maakt ten eerste de sector slecht, terwijl de sector zou moeten groeien en meer erkenning zou moeten krijgen. [...] Er zou daar echt moeten naar gekeken worden in het belang van de klanten natuurlijk.’*

Er is eerder een terughoudendheid om dit te vertalen in een wettelijke regeling op basis van minimumvereisten:

*‘Een wettelijke regeling zou niet nuttig zijn omdat ik denk dat een kwaliteitslabel automatisch het vereiste effect zou hebben.’*

Maar anderzijds zijn er ook centra die wel baten zien in een minimum regulering:

*‘Er moet toch altijd iemand zijn die verstand heeft van de dingen. Ik zou niet graag gaan trainen in een fitness waar dat ze mij niet kunnen zeggen wat ik best doe. Dat is toch een minimum bagage die je moet hebben.’*

*‘Het garanderen van kwaliteit maar ook de boodschap die eigenlijk achter de fitness zou moeten zitten. Dat die naar voor komt en dat die serieus wordt genomen. En dat de mensen dat ook zo kunnen interpreteren.’*

### **3. Besluit**

In dit hoofdstuk werd toelichting gegeven bij de semigestructureerde interviews bij een selectie van zeven fitnessuitbaters. Door middel van deze interviews werd informatie verzameld ter aanvulling van de bevindingen op basis van de mondelinge bevraging bij een representatief staal van 117 fitnessuitbaters (cf. Deel 2). Uit dit hoofdstuk blijkt dat het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid geen evidentie is. Vrijwel alle centra beschikken over iemand die hiervoor verantwoordelijk is, naast tal van andere taken, maar het voorzien in jaarlijkse budgetten en het neerschrijven van opleidingsplannen komen weinig tot niet voor. Tijd en geld zijn enkele van de vaak gehoorde drempels. Nochtans staan de geïnterviewde uitbaters vrijwel allen positief ten aanzien van opleidingsdeelname en de meerwaarde die dit kan betekenen in termen van de kwaliteit van de dienstverlening en de uitstraling van het fitnesscentrum.

De ondersteuningsmaatregelen en initiatieven die vandaag voor handen zijn, blijken weinig gekend en daardoor ook weinig tot niet aangewend te worden. Bijkomende ondersteuning op dit vlak is dan ook wenselijk. Een kwaliteitslabel zou volgens een aantal van de geïnterviewde uitbaters mogelijk een hefboom kunnen betekenen voor het opleidings- en het competentiebeleid in de fitnesssector.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen op basis van de semigestructureerde interviews en de mondelinge bevraging verder verfijnd door middel van een focusgroep bij fitnessuitbaters en – verantwoordelijken.

## HOOFDSTUK 7

### FOCUSGROEP MET FITNESSUITBATERS

De bevindingen uit het vorige hoofdstuk werden verder verfijnd door een focusgroep bij een (andere) groep van fitnessuitbaters. In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven bij de focusgroepmethode en worden de voornaamste bevindingen gepresenteerd.

#### 1. Onderzoeksmethode

##### 1.1 Algemeen opzet

De focusgroepmethode kan beschouwd worden als een soort van groepsinterview (8-12 personen) en is bedoeld om rijke, aanvullende informatie te verzamelen. De methode laat toe om bevindingen ter discussie te stellen en bijkomende informatie te verschaffen. De interactie van het groepsinterview maakt het mogelijk extra informatie te verzamelen die in een individueel gesprek niet aan bod zouden komen (Greenbaum, 2000, Morgan & Krueger, 1998).

Naar analogie met het semi-gestructureerde interview wordt ook bij een focusgroep met een topiclijst gewerkt. Op die manier heeft de gespreksleider een houvast tijdens het verloop van de focusgroep en kan hij/zij er op toezien dat de verschillende onderwerpen aan bod komen. In het kader van het voorliggende onderzoeksproject werden een aantal stellingen opgesteld die tijdens de focusgroep aan de deelnemers werden voorgesteld.

##### 1.2 Selectie van de respondenten

De focusgroep met de fitnessuitbaters vond plaats in het kader van een workshop binnen de *Fitness & Science Convention* in Leuven op 20 april 2010. Deze bijeenkomst werd georganiseerd door de Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen van de K.U.Leuven. De deelnemers aan deze workshop kozen uit vrije wil om deel te nemen aan een tweetal workshops met betrekking tot het managen van fitnessorganisaties. In de eerste workshop kregen ze toelichting bij de ontwikkelingen in het fitnesslandschap en werden een aantal resultaten gepresenteerd van de mondelinge bevraging bij de steekproef van 117 fitnessuitbaters (Scheerder & Vos, 2010b). Daarnaast werd toelichting

gegeven bij de principes van een competentiebeleid (Vos & Scheerder, 2010). Als tweede workshop werd een focusgroep georganiseerd. Deze focusgroep nam een kleine twee uur in beslag. Het interview werd, na toestemming door de deelnemers, geregistreerd door middel van een digitale recorder. Aanvullend werd nota genomen door twee verslaggevers.

Zestien personen namen deel aan de focusgroep. Tabel 7.1 geeft een beknopte profielschets van de deelnemende fitnessuitbaters.

**Tabel 7.1** *Profiel van de deelnemers aan de focusgroep voor fitnessuitbaters*

	N
Geslacht	
Man	14
Vrouw	2
Structuur van het fitnesscentrum	
Eenpersoonszaak	5
Klein fitnesscentrum	1
Groot fitnesscentrum	3
Keten	3

### 1.3 Inhoud van de focusgroep

Voor de focusgroep werd gebruik gemaakt van een elftal stellingen die door de moderator werden ingeleid en vervolgens ter discussie werden voorgelegd (zie tabel 7.2).

**Tabel 7.2** *Stellingen gehanteerd in de focusgroep voor fitnessuitbaters*

Stelling 1	Basisdiploma's zijn een belangrijke meerwaarde en zijn een criterium bij aanwerving.
Stelling 2	Een goede basisopleiding maakt bijkomende opleidingen overbodig.
Stelling 3	Personeelsleden in de fitnesssector zijn over het algemeen voldoende geschoold.
Stelling 4	Personeelsleden leren door de uitvoering van hun werk voldoende bij en hebben weinig nood aan formele opleidingen.
Stelling 5	Door te investeren in een opleidings- en een competentiebeleid kan een fitnesscentrum een competitief voordeel creëren.
Stelling 6	Tijd en geld zijn de voornaamste hinderpalen voor de uitbouw van een opleidingsbeleid.
Stelling 7	Fitnesscentra hebben voldoende zicht op het opleidingsaanbod en de opleidingsaanbieders.
Stelling 8	De overheid en/of de sector voorzien in voldoende ondersteunende maatregelen met betrekking tot opleidingen.
Stelling 9	Fitnesscentra hebben behoefte aan ondersteuning bij het opzetten van een opleidings- en een competentiebeleid.
Stelling 10	Om kwaliteit te kunnen garanderen in de fitnesssector is het noodzakelijk om kwaliteitslabels in te voeren op basis van het opleidings- en het competentiebeleid van fitnesscentra.
Stelling 11	Het is wenselijk om een wettelijke regeling in te voeren voor de fitnesscentra betreffende minimum opleidingsvereisten van begeleiders in fitnesscentra.



De stellingen, uitgewerkt op basis van de mondelinge bevraging (cf. Deel 2) en de semigestructureerde interviews (cf. Hoofdstuk 6), omvatten een viertal verschillende aspecten: (i) de (meer)waarde van een basisopleiding; (ii) de baten van opleidingsdeelname; (iii) hindernissen voor opleidingsdeelname; en (iv) ondersteuningsbehoeften.

## **2. Bevindingen**

### **2.1 Belang van de basisopleiding**

Een eerste thema dat aan bod kwam tijdens de focusgroep was het belang van een basisopleiding. Er werden met betrekking tot dit thema twee stellingen voorgelegd aan de experts. Deze hadden betrekking op het hanteren van een basisopleiding als een aanwervingscriterium (stelling 1) en de mate waarin een dergelijke opleiding bijscholing overbodig maakt (stelling 2).

Uit de focusgroep kwam naar voor dat de deelnemende fitnessuitbaters en –verantwoordelijken het belang van een basisopleiding erkennen. Voor een groot aantal onder hen is het een duidelijk criterium bij aanwerving van nieuwe medewerkers. Uiteraard dient hierbij een onderscheid gemaakt te worden naargelang de functie waarvoor men iemand aanwerft. Zo zal dit voornamelijk voor fitnessspecifieke functies zoals fitnessbegeleider, personal trainer en groepslesgever belangrijk zijn, maar is het minder relevant voor medewerkers in bijvoorbeeld onthaalfuncties.

De basisopleiding mag dan wel een noodzakelijke voorwaarde zijn voor heel wat uitbaters, op langere termijn is het alleszins geen voldoende voorwaarde en maakt het in die zin bijscholingen dus niet overbodig. Opleiding en on-the-job training zijn dan ook cruciaal.

In een derde stelling werd ook gepeild naar de beoordeling van het niveau van de gemiddelde medewerker in de fitnesssector. Opgemerkt wordt dat er hierin sterke verschillen zijn, maar dat er een algemene tendens is dat meer en meer mensen met een basisdiploma de weg vinden naar de sector.

### **2.2 Baten van opleidingsdeelname**

Het tweede thema dat aan bod kwam had betrekking op de baten van een opleidingsdeelname (stelling 4 en stelling 5). Onder de deelnemers heerst een sterk geloof in de meerwaarde van opleidingsdeelname en meer informele leeractiviteiten. Bovendien kan opleidingsdeelname ook een belangrijke motiverende waarde hebben. Zo kunnen werknemers dit als een beloning beschouwen. Een uitbater merkt wel op dat dit wellicht eerder voor jongere medewerkers kan gelden.

Om maximale baten te kunnen genereren zouden opleidingen moeten gegeven worden op maat van ieder fitnesscentrum. Dit is in de praktijk evenwel onbetaalbaar. Een alternatief zou er in kunnen bestaan om met een aantal fitnesscentra, die op een min of meer gelijkaardige basis werken, samen een opleidingsaanbod te verzorgen (door al dan niet een beroep te doen op een externe opleidingsverstrekker).

Voor bepaalde, duurdere, opleidingen wordt soms ook het train-the-trainer principe toegepast: een medewerker neemt deel aan een opleiding en brengt dit nadien over naar de andere medewerkers in het fitnesscentrum.

Naargelang het statuut van de medewerker wordt er een onderscheid gemaakt in opleidingsmogelijkheden. Zo wordt een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die als loontrekkende in dienst zijn en freelancers. Zo zal de laatste groep vaak zelf moeten instaan voor de kosten van opleidingsdeelname. Voor werknemers zal deze kost (ten dele) gedragen worden door het centrum. Wel zijn er een aantal centra die aangeven dat opleidingen wel in de vrije tijd gevolgd dienen te worden.

### **2.3 Hindernissen voor opleidingsdeelname**

Door middel van stelling 6 en stelling 7 werd gepeild naar eventuele hindernissen met betrekking tot opleidingsdeelname. De argumenten 'duur' en 'tijdrovend' worden ook hier aangehaald als de voornaamste motieven om eventueel af te zien van opleidingsdeelname. Een andere hindernis is het gebrek aan een duidelijk zicht op het opleidingsaanbod en de verschillende opleidingsaanbieders. Hierdoor wordt het moeilijk om door de bomen het bos nog te zien in het opleidingslandschap (en vice versa). Bijkomend is het voor de uitbaters vaak onvoldoende duidelijk wat de kwaliteit en het aanbod is van de verschillende opleidingsverstrekkers.

Ook wordt opgemerkt dat het personeelsverloop een drempel kan vormen om te investeren in de verdere ontwikkeling van mensen. Zo zouden heel wat jonge afgestudeerden tijdelijk hun toevlucht nemen tot een job in een fitnesscentrum om vervolgens door te stromen naar andere fitnesscentra of naar jobs in andere sectoren zoals het onderwijs. Tijdens de groepsdiscussie werd het opstellen van een intentieverklaring of een zogenaamd opleidingsbeding aangehaald als een van de mogelijke alternatieven om dit probleem op te vangen.

### **2.4 Ondersteuningsbehoeften**

De laatste vier stellingen (stellingen 8 t.e.m. 10) peilden naar respectievelijk de tevredenheid over de ondersteuning die momenteel geboden wordt door overheid en de fitnesssector, de

ondersteuningsbehoeften, de nood aan kwaliteitslabels en de eventuele nood aan een wettelijke omkadering.

Zoals eerder reeds werd aangegeven bij het beschrijven van de mogelijke hindernissen, zijn de fitnessuitbaters vragende partij om ondersteuning te krijgen bij het in kaart brengen van het opleidingsaanbod en in het bijzonder de kwaliteit hiervan. Op die manier kunnen immers garanties geboden worden voor het rendement van opleidingsinvesteringen (cf. return on investment). Ook wat betreft het gebruik van ondersteuningsmaatregelen is er nog heel wat werk aan de winkel. Zo ontbreekt het heel wat uitbaters aan de nodige kennis en informatie met betrekking tot de verschillende beschikbare maatregelen en subsidiekanalen.

De deelnemende fitnessuitbaters staan niet onmiddellijk te wachten op een kwaliteitslabel op basis van het opleidings- en het competentiebeleid van fitnesscentra. Wat betreft een mogelijk regulerend kader met betrekking tot minimum opleidingsvereisten van begeleiders in fitnessuitbaters, zijn ook de deelnemers aan de focusgroep (cf. de semigestructureerde interviews) eerder terughoudend, hoewel de bescherming van de fitnessconsument ook zeker niet over het hoofd mag gezien worden. Zo zijn heel wat uitbaters van mening dat de fitnessmarkt zichzelf dient te reguleren en wordt de rol van de overheid eerder als ondersteunend en promotioneel gezien. Fitnessuitbaters zouden immers vanuit commerciële argumenten en een visie op kwaliteit werk moeten maken van opleiding en competentie. Bovendien wordt opgemerkt dat een centrum dat over werknemers met (hogere) diploma's beschikt daarom niet noodzakelijker kwaliteitsvoller is. Meer is met andere woorden niet altijd beter waardoor de inschatting van de kwaliteit van een fitnesscentrum een behoorlijk complex gegeven kan worden.

### **3. Besluit**

In dit hoofdstuk werd toelichting gegeven bij de focusgroep die in april 2010 werd georganiseerd bij een groep van veertien fitnessuitbaters en –verantwoordelijken. De bevindingen uit deze focusgroep bevestigen grotendeels de vaststellingen op basis van de mondelinge bevraging (cf. Deel 2) en de semigestructureerde interviews (cf. Hoofdstuk 6). Zo blijkt opnieuw dat fitnessuitbaters in Vlaanderen opleidingsminded zijn. Ze zien duidelijke baten in formele en informele leeractiviteiten, maar zien anderzijds ook een aantal hindernissen die veelal te maken hebben met de kostprijs van opleidingsdeelname en een beperkt zicht op het opleidingsaanbod en de kwaliteit ervan. Een basisopleiding vormt een niet onbelangrijke voorwaarde voor aanwerving in een fitnesscentrum maar is zeker geen voldoende voorwaarde.

Uit de focusgroep blijkt ook dat er een aantal ondersteuningsbehoeften zijn die onder meer te maken hebben met het inschatten van de kwaliteit van het beschikbare opleidingsaanbod en de kennis en het gebruik van ondersteunende maatregelen.

Wat betreft garanderen van een kwaliteitsvolle dienstverlening betreft, zien de uitbaters vooral voor de fitnesssector en de centra zelf een rol weggelegd. Ze zijn dan ook van mening dat de fitnessmarkt best zichzelf kan reguleren.

In het volgende en tevens laatste hoofdstuk wordt toelichting gegeven bij de focusgroep met sectorale experts. In deze focusgroep werden de verschillende bevindingen op basis van de literatuurstudie, de mondelinge bevraging en de semigestructureerde interviews en de focusgroep met fitnessuitbaters samengebracht en werd gezocht naar concrete aanbevelingen, suggesties en/of initiatieven.

## HOOFDSTUK 8

### FOCUSGROEP MET SECTORALE EXPERTEN

Ter afsluiting van het onderzoek werden de verschillende bevindingen op basis van de literatuurstudie, de mondelinge bevraging bij de fitnesscentra en de semigestructureerde interviews en de focusgroep bij fitnessuitbaters samengebracht en voorgelegd aan een groep van sectorale experts. Naar analogie met het voorgaande hoofdstuk werd ook hier gebruik gemaakt van de focusgroep-methode. In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven bij de voornaamste bevindingen.

#### 1. Samenstelling en verloop van de focusgroep

De focusgroep met de sectorale experts vond plaats op 22 juni 2010 in Brussel. Negen personen (samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers) namen deel aan het gesprek (zie tabel 8.1 voor een overzicht).

**Tabel 8.1** Deelnemers aan de focusgroep voor sectorale experts

Deelnemer	Organisatie
Jean-Luc Dumont	Voorzitter FBZ PC314
Philippe De Jaegere	Secretaris FBZ PC314
Jef Vermeulen	Voorzitter Coach vzw
Eric Vandenabeele	Algemeen directeur DFO
Dick Vande Vyvere	BBF&W
Pierre Peirens	ACV
Bruno Bachely (vervangen door een observator)	ABVV
Stephane Coigne	Unie der Belgische Kappers
Farid Kempnaers	Sectorconsulent FBZ PC314

Geruime tijd op voorhand werd een document verspreid met daarin een aantal stellingen op basis van de voorgaande onderzoekswerkzaamheden. Dit liet de deelnemers toe om zich inhoudelijk voor te bereiden op de focusgroep. De stellingen en bevindingen werden gegroepeerd in acht thema's: (i) de opleidingspraktijk en het onderscheid tussen opleidings- en niet-opleidingscentra; (ii) de positie van opleiding in een bredere competentiebenadering; (iii) de kost van opleidingen; (iv) de baten van opleidingen; (v) de kennis en de kwaliteit van het opleidingsaanbod; (vi) de kennis en het gebruik van

ondersteunende maatregelen; (vii) de realisatie van een strategisch opleidings- en/of competentiebeleid; en (viii) het monitoren van opleidingsinspanningen.

Het interview nam 1u45 in beslag en werd opgenomen door middel van een digitale recorder. Daarnaast werd ook nota genomen.

## **2. Bevindingen**

### **2.1 Opleidingspraktijk**

Uit de verschillende onderzoekswerkzaamheden blijkt dat de Vlaamse fitnesssector opleidingsminded is. Er is evenwel sprake van een soort tweedeling, namelijk die tussen opleidingscentra en niet-opleidingscentra. Dit roept de idee op om een tweesporenbeleid te ontwikkelen. Zo niet zouden inspanningen geleverd door de fitnesssector aanleiding kunnen geven tot zogenaamde Mattheuseffecten. Fitnesscentra die overtuigd zijn van het belang van investeringen in hun opleidings- en competentiebeleid zullen veelal de vruchten kunnen plukken van de sectorale initiatieven. Voor de niet-opleidingscentra zou dit daarentegen dode letter kunnen blijven. De verschillende experts bevestigen het belang van een tweesporenbeleid. Zo zou er moeten ingezet worden op de niet-opleidingscentra, maar zouden ook de opleidingscentra verder versterkt moeten worden. De experts geven aan dat een dergelijk tweesporenbeleid moeilijk van vandaag op morgen te realiseren is en geven dan ook de voorkeur aan een stapsgewijze benadering waarbij de focus in een eerste fase ligt op de kleine centra. Een expert merkt op dat de fitnessindustrie een relatief jonge sector is met een niet gering aantal startende ondernemingen. Deze centra verdienen wellicht ook prioritaire aandacht, zonder evenwel oudere en grotere centra (cf. ketens) uit het oog te verliezen.

Naast formeel leren beklemtonen een aantal experts ook het belang van informele leeractiviteiten zoals werkplekleren. Deze leervorm biedt de nodige mogelijkheden om de transfer naar de eigen job te garanderen. Een van de experts merkt op dat deze leervorm binnen de kapperswereld reeds sterk aanwezig is. Er wordt bovendien opgemerkt dat de ervaringsbewijzen een mogelijkheid bieden om het on-the-job leren te valideren.

### **2.2 Opleiding versus competentie**

Uit de literatuurstudie en het verzamelde empirische onderzoeksmateriaal is gebleken dat opleiding, en meer in het algemeen leeractiviteiten, een krachtig instrument zijn om de competenties van de medewerkers in de fitnesssector (verder) te ontwikkelen. Het is evenwel niet de enige manier en uiteraard geen doel op zich, maar een middel tot competentieontwikkeling. In die zin is het wellicht

aangewezen om in de communicatie naar fitnesscentra het belang van competentieontwikkeling te benadrukken. Uiteraard zullen opleidingen hierin een cruciale component vormen. De experts onderschrijven deze idee en geven aan dat een meer globale visie op competenties aanbeveling verdient en als dusdanig naar voor dient geschoven te worden in de communicatie naast het belang van opleidingsdeelname en de verschillende sectorale initiatieven die op dit vlak reeds genomen werden.

### **2.3 Kosten van opleidingen**

De vaststellingen op basis van de literatuurstudie dat een opleidings- en competentiebeleid als duur en tijdrovend aanzien worden werd bevestigd in de mondelinge bevraging en de interviews en focusgroep met fitnessuitbaters. De deelnemers aan de focusgroep geven dan ook aan dat het wegwerken van dit vooroordeel een belangrijke eerste stap is om te komen tot een (verdere) ontwikkeling van het competentiebeleid in de fitnesssector. Dit kan onder meer door aan te geven dan investeren in opleiding rendeert. Een expert merkt op dat jonge ondernemingen mogelijk minder geneigd zijn om budgetten te voorzien voor opleidingsdeelname. In die zin dienen er eerst budgetten vrijgemaakt te worden en zal het resultaat van de opleiding bepalen of het al dan niet duur was. Hierbij wordt opgemerkt dat er voorbeelden zijn van onder meer een onderneming in de schoenenindustrie die sterk investeert in haar personeel en bijna geen turnover kent. Dit toont aan dit investeren in medewerkers rendeert.

Een aantal experts erkennen het personeelsverloop binnen de sector als een mogelijke drempel voor opleidingsinvesteringen. Maar geven anderzijds aan dat dit geen argument mag zijn. Een focus op retentie daarentegen wel. In die zin zou bijvoorbeeld het werken met individuele ontwikkelingsplannen de doorgroeimogelijkheden van (jonge) medewerkers in de fitnesssector kunnen bevorderen.

### **2.4 Baten van opleidingen**

Deelname aan opleiding en competentieontwikkeling in het algemeen heeft diverse baten. Fitnessuitbaters zijn hier over het algemeen ook van overtuigd. Uit de verschillende onderzoekswerkzaamheden is evenwel gebleken dat fitnessuitbaters deze baten moeilijk kunnen benoemen en slechts in beperkte mate wijzen op aspecten zoals het competitief voordeel. De sectorale experts zijn van mening dat ook hier een belangrijke rol weggelegd is wat betreft communicatie.

## **2.5 Opleidingsaanbod**

Het vijfde thema dat aan bod kwam tijdens de focusgroep is het eerder beperkte zicht dat fitnesscentra zouden hebben op het opleidingsaanbod en de respectievelijke opleidingsverstrekkers. Bovendien bleek uit onder meer de interviews en de focusgroep met de fitnessuitbaters dat het een probleem is voor hen om de kwaliteit van deze aanbieders te kunnen inschatten. De sectorale experts erkennen dit probleem en geven aan dat er reeds eerder gestart werd met het inventariseren van opleidingsverstrekkers en hun aanbod. In die zin geven ze ook aan dat dit beleid dient verder gezet te worden. Een expert wijst erop dat het koppelen van een kwaliteitsbeoordeling aan de verschillende opleidingen en opleidingsverstrekkers evenwel geen evidentie is. Het is immers in sterke mate afhankelijk van de criteria die vooropgesteld worden.

## **2.6 Ondersteunende maatregelen**

Het is geen zeker geen uniek gegeven dat in de fitnesssector de kennis en het gebruik van ondersteuningsmaatregelen schaars te noemen zijn. Bovendien zijn fitnessuitbaters vragende partij om hierin begeleid te worden. Er werden in het verleden reeds heel wat middelen vrijgemaakt en de nodige maatregelen werden ontwikkeld. De deelnemers aan de focusgroep geven dan ook aan dat het instrumentarium dat er reeds is sterker in de verf dient gezet te worden. Een expert merkt op dat er mogelijk wel keuzes dienen gemaakt te worden in de communicatie om er voor te zorgen dat de communicatie haar doel niet zal missen.

Een expert wijst erop dat de kapperssector haar ondernemingen ondersteunt met de aanvraag en het beheer van ondersteunende maatregelen zoals de KMO-portefeuille (voorheen het budget voor economisch advies). Een aantal experts zijn van mening dat binnen de fitnesssector zou kunnen nagedacht worden over een éénloketfunctie die de ondersteuning van fitnesscentra op dit vlak zou kunnen opnemen.

## **2.7 Strategisch opleidings- en/of competentiebeleid**

Een verantwoordelijke voor het opleidings- en het competentiebeleid is een basisvoorwaarde voor een strategisch personeelsbeleid. Uit de verschillende onderzoeksfases is gebleken dat een meerderheid van de Vlaamse fitnesscentra reeds beschikt over een persoon die deze aspecten ter harte neemt. Hoewel het vaak fitnessuitbaters zijn die deze verantwoordelijkheid opnemen naast tal van andere verantwoordelijkheden, is dit een niet onbelangrijke eerste stap voor de verdere ontwikkeling van het competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Het overgrote deel van de experts erkent de meerwaarde van een dergelijke verantwoordelijk en geeft dan ook aan dat er gezocht dient te worden naar specifieke ondersteuning en omkadering voor deze



verantwoordelijken, naast de omkadering die geboden wordt aan fitnessuitbaters. Aangezien niet ieder fitnesscentrum over een competentieverantwoordelijke beschikt, verloopt de communicatie best (ook) via de fitnessuitbaters en –verantwoordelijken. Er wordt opgemerkt dat in de communicatie naar deze ondernemingen het belang van een opleidingsverantwoordelijke zou moeten benadrukt worden.

## **2.8 Monitoring**

Een achtste en laatste thema dat werd aangekaart is het monitoren van de inspanningen die geleverd worden door de fitnesssector met betrekking tot opleiding en competentie. De experts geven aan dat dit geen onbelangrijk thema is, maar dat wellicht eerst prioriteit dient gegeven te worden aan een aantal andere thema's. Hoewel de experts stellen dat informele leeractiviteiten een belangrijke meerwaarde hebben, geven ze aan dat een monitoring best kan gebeuren op de dingen die relatief objectief vast te stellen zijn. Dit sluit aan bij de bevindingen op basis van de literatuurstudie. Anderzijds is dit een onvolledige maatstaf.

## **3. Besluit**

De resultaten van de focusgroep met een selectie van sectorale experts werden in dit hoofdstuk toegelicht. Voorafgaand aan de focusgroep ontvingen de experts een document met daarin een thematisch overzicht van de voornaamste bevindingen op basis van de verschillende onderzoekswerkzaamheden en een aantal concrete aanbevelingen geformuleerd onder de vorm van stellingen.

De sectorale experts erkennen de nood aan een tweesporenbeleid waarbij enerzijds fitnesscentra die reeds actief werk maken van competentieontwikkeling verder ondersteund worden en er anderzijds maximaal wordt ingezet op de nog niet overtuigde fitnesscentra. In de communicatie naar de verschillende centra zal een meer globale visie op competentieontwikkeling en competentie management naar voor geschoven worden met daarin een centrale rol voor opleiding en andere leeractiviteiten. De experts geven aan dat hierbij ook dient benadrukt te worden dat investeringen in competentieontwikkeling renderen en de nodige baten genereren, onder meer wat betreft een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening en competitieve voordelen.

Wat betreft de reeds beschikbare ondersteuningsmaatregelen dient er duidelijk geïnformeerd te worden en is het volgens de experts raadzaam om verder in te zetten op het in kaart brengen van

het opleidingsaanbod. De deelnemers aan de focusgroep zien ook een belangrijke rol weggelegd voor de opleidingsverantwoordelijke.

## SYNTHESE

In dit laatste luik wordt een synthese gegeven van het voorliggende onderzoeksrapport. Op die manier krijgt men in een oogopslag de voornaamste bevindingen te zien.

### 1. Situering

Opleiding en competentie zijn zeker geen nieuwe begrippen binnen de fitnesssector. Naast de basisopleidingen die aangeboden worden door de Vlaamse universiteiten en hogescholen en de Vlaamse Trainersschool / Syntra en opleidingen en bijscholingen die worden verstrekt door private opleidingsverstrekkers, wordt bijvoorbeeld in het kader van de collectieve arbeidsovereenkomst voor Paritair Comité 314 van Kappers, Schoonheidszorg en Fitness deelname aan vormingen gestimuleerd via onder meer een opleidingsvergoeding, een opleidingsrecht van zestien uur en het faciliteren van vorming door het ter beschikking stellen van infrastructuur.

Recent werd ook het *Ervaringsbewijs groepsfitnessbegeleider, fitnessbegeleider en personal trainer*<sup>21</sup> ingevoerd. Door middel van dit ervaringsbewijs kunnen competenties verworven via praktijkervaring erkend worden. Ondanks deze en andere initiatieven ontbreekt het in de praktijk binnen de fitnesssector grotendeels aan een algemene opleidingscultuur en een beleid ten aanzien van opleidingen en competenties. De FitnessOrganisatie wil via het project *Coach Fitness* hieraan tegemoet komen, met een bijzondere aandacht voor micro-ondernemingen. Dit project werd goedgekeurd in het kader van de Europees Sociaal Fonds-oproep 83<sup>22</sup> *Competentiebeleid sectoren en sectorale (opleidings)fondsen II*. De Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven en De Fitnessorganisatie werkten samen voor het onderzoeksluik van voornoemd project.

---

<sup>21</sup> De FitnessOrganisatie is sinds 1 januari 2009 erkend door het Europees Sociaal Fonds als testcentrum voor het Ervaringsbewijs Groepsfitnessbegeleider, Fitnessbegeleider en Personal Trainer.

<sup>22</sup> De ESF-oproep 83 werd gelanceerd in het kader van ESF Doelstelling 2 (2007-2013) - Prioriteit 3: 'Ondernemings- en organisatiecultuur focussen op mens en maatschappij'.

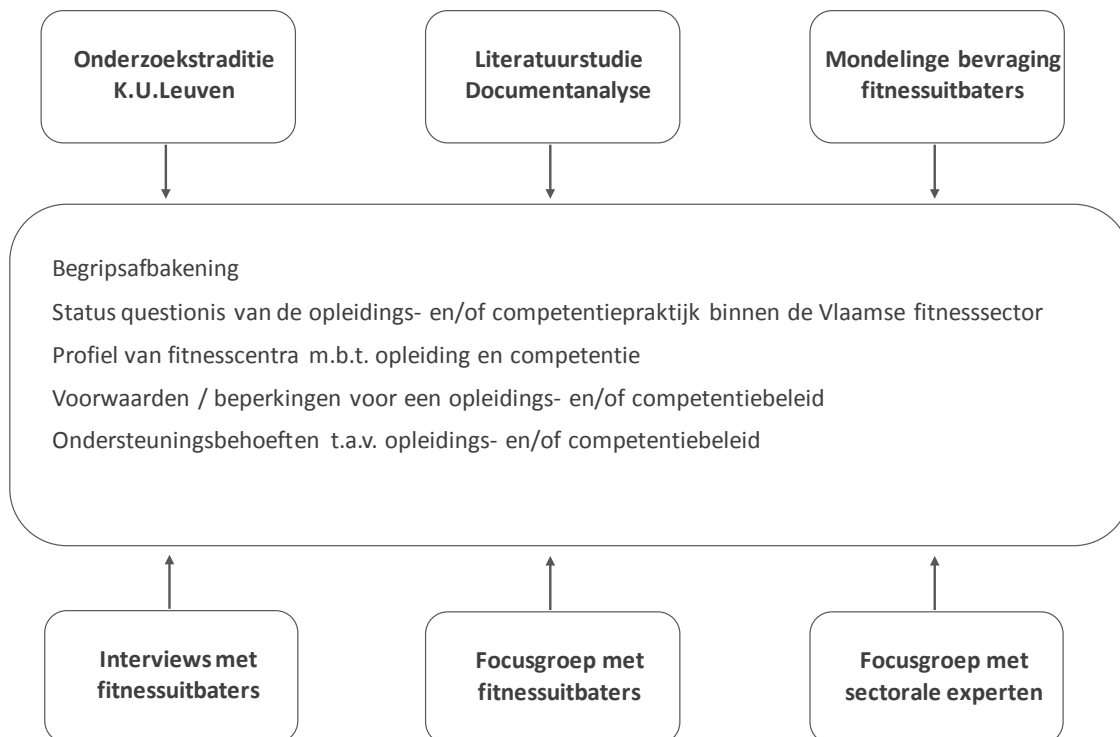
## 2. Opzet van het onderzoek

Doel van het onderzoek was het in kaart brengen van het opleidings- en het competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Concreet verschaftte het onderzoek inzicht met betrekking tot

- Het opleidings- en/of competentiebeleid binnen de Vlaamse fitnesssector.
- Het profiel van de fitnesscentra die hier wel/geen werk van maken.
- De voorwaarden en de beperkingen voor het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.
- De verwachtingen van fitnessuitbaters en -verantwoordelijken ten aanzien van ondersteuning bij het voeren van een opleidings- en/of competentiebeleid.

Door gebruik te maken van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden werd getracht om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren. Hiervoor werden onderzoeksgegevens op basis van de onderzoekstraditie van de Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van de K.U.Leuven, een literatuurstudie, een mondelinge bevraging bij 117 fitnessuitbaters, semigestructureerde interviews bij fitnessuitbaters en –verantwoordelijke en focus groep interviews bij fitnessuitbaters en sectorale experts samengebracht (zie figuur S.1).

**Figuur S.1** Het onderzoeksozet



### 3. Voornaamste bevindingen

#### 3.1 Opleidingsdeelname

##### 3.1.1 Vlaamse fitnesscentra zijn opleidingsminded

Vlaamse fitnesscentra staan positief ten aanzien van competentieontwikkeling en opleidingsbeleid. Zo blijkt uit de mondelinge bevraging bij een representatieve steekproef van fitnesscentra dat driekwart bestempeld kan worden als een vormingsbedrijf. Een iets kleiner aandeel verwelkomt nieuwe medewerkers bovendien met een introductieopleiding. Het aandeel vormingsbedrijven ligt opvallend hoger bij centra met een groot klanten- en personeelsbestand in vergelijking met de eerder kleine centra. Dit geldt eveneens voor centra die recent werden opgericht in vergelijking met oudere centra en centra die deel uitmaken van een keten in vergelijking met onafhankelijke centra.

Zowel uit de bevraging als uit de interviews en de focusgroepen blijkt bovendien dat fitnessuitbaters duidelijke baten zien in competentieontwikkeling.

##### 3.1.2 Voornamelijk werkplekleren en externe opleidingdeelname

Informeel leren komt het meest voor, gevolgd door deelname aan extern georganiseerde opleidingen en interne formele opleidingen. Deze laatste leervariant is voornamelijk weggelegd voor grote fitnesscentra en fitnessketens. Omwille van hun schaalgrootte zijn ze in staat om zelf opleidingsprogramma's uit te werken. De kleinere fitnesscentra zijn eerder aangewezen op het opleidingsaanbod van externe vormingsverstrekkers en informele leeractiviteiten zoals het werkplekleren. Dit is in lijn met de bevindingen op basis van de literatuurstudie.

#### 3.2 Aspecten van een opleidings- en competentiebeleid

##### 3.2.1 Fitnessuitbaters hechten belang aan een basisopleiding

Zowel in het kwantitatieve onderzoeksluik als het kwalitatieve onderzoeksluik werd bevestiging gevonden voor het belang van een gedegen basisopleiding. Voor heel wat fitnessuitbaters vormt een diploma een basisvoorwaarde voor aanwerving. Dit komt ondermeer de kwaliteit van de dienstverlening ten goede. Anderzijds is een basisopleiding geen voldoende voorwaarde voor succes op lange termijn. De fitnesssector wordt aanzien als een dynamische sector waarin bijscholing onontbeerlijk is. Bovendien laten deze bijscholingen toe aan personeelsleden zonder specifieke vooropleiding om door te groeien in het fitnesscentrum. Hoewel heel wat fitnessuitbaters een basisopleiding verkiezen boven ervaring, wordt dit laatste als niet onbelangrijk beschouwd. Het *Ervaringsbewijs groepsfitnessbegeleider, fitnessbegeleider en personal trainer* maakte het bovendien mogelijk om deze ervaring te valideren en te certificeren.

### *3.2.2 Nog geen sprake van een volwaardig opleidingsbeleid*

Op basis van de literatuurstudie werden drie cruciale elementen onderscheiden om te kunnen spreken van een volwaardig opleidingsbeleid, namelijk een opleidingsverantwoordelijke, een opleidingsplan en een opleidingsbudget. Een minderheid van alle fitnesscentra (12%) beschikt over een (volwaardig) opleidingsbeleid. In driekwart van de centra is er een opleidingsverantwoordelijke, 28 procent van de centra heeft een neergeschreven opleidingsplan en een kwart reserveert een budget voor opleidingsdeelname en –organisatie. Grotere fitnesscentra beschikken vaker over deze elementen in vergelijking met kleinere en fitnesscentra die deel uit maken van een keten in vergelijking met onafhankelijke fitnesscentra. De semigestructureerde interviews bevestigen deze bevindingen.

### *3.2.3 Opleidingsverantwoordelijken als katalysator van het competentiebeleid*

De vaststelling dat een meerderheid van de Vlaamse fitnesscentra over een persoon beschikt voor wie de opvolging van het opleidingsaanbod tot zijn/haar takenpakket behoort vormt een interessant aanknopingspunt voor de uitbouw van een strategisch opleidings- en competentiebeleid. De geïnterviewde fitnessuitbaters benadrukten grotendeels bovendien de meerwaarde van een dergelijke functie. Het lijkt dan ook wenselijk om opleidingsverantwoordelijken te ondersteunen en te benutten als katalysator voor het competentiebeleid in de fitnesssector.

### *3.2.4 Opleiding als een element van een meer globale visie op competentieontwikkeling*

Uit de literatuurstudie en het verzamelde empirische onderzoeksmateriaal is gebleken dat opleiding, en meer in het algemeen leeractiviteiten, een krachtig instrument zijn om de competenties van de medewerkers in de fitnesssector (verder) te ontwikkelen. Het is evenwel niet de enige manier en uiteraard geen doel op zich, maar een middel tot competentieontwikkeling.

### *3.2.5 Tijd en geld blijken nog steeds vooroordelen te zijn*

Traditioneel worden tijd en geld vernoemd als redenen voor het niet implementeren van bepaalde strategieën, het niet deelvoeren van bepaalde initiatieven of het uitblijven van een competentiebeleid. Ook binnen de fitnesssector duiken deze argumenten op. De mondelinge bevraging en de interviews en de focusgroep met fitnessuitbaters bevestigen deze vooroordelen.

## **3.3 Ondersteuning**

### *3.3.1 Nood aan een tweesporenbeleid*

Uit het onderzoek blijkt dat er twee groepen van fitnesscentra onderscheiden kunnen worden op basis van hun opleidingsbeleid: opleidingscentra en niet-opleidingscentra. Om te voorkomen dat er Mattheuseffecten effecten zouden ontstaan waardoor vooral fitnesscentra die reeds werk maken

van een opleidingsbeleid van de sectorale initiatieven baten hebben bij initiatieven ter bevordering van het competentiebeleid in de fitnesssector is een tweesparenbeleid noodzakelijk. De betrokken experts geven aan dat een stapsgewijze aanpak hierbij wenselijk is waarbij in eerste instantie wordt ingezet op de kleinere niet-opleidingscentra, zonder daarbij de opleidingscentra uit het oog te verliezen. Ook deze centra dienen verder versterkt te worden.

### *3.3.2 Ondersteuningsmaatregelen zijn weinig gekend*

Uit het onderzoek blijkt dat de Vlaamse fitnesscentra slechts in beperkte mate gebruik maken van ondersteuningsmaatregelen voor hun opleidingsdeelname en/of het uitwerken van een opleidingsbeleid. Grotere centra maken in vergelijking met kleinere centra weliswaar vaker gebruik van ondersteuningsmaatregelen en subsidies, maar ook hun aandeel is eerder aan de lange kant. Een niet onbelangrijke reden hiervoor is een gebrek aan kennis over de bestaande maatregelen. Zo is een maatregel zoals het budget voor economisch advies (ondertussen vervangen door de KMO-portefeuille) slechts gekend bij een minderheid van de Vlaamse fitnesscentra.

Ook de sectorspecifiek maatregelen (het opleidingsrecht, de opleidingsvergoeding en de opleidingscentra) zijn weinig tot niet gekend. Het *Ervaringsbewijs groepsfitnessbegeleider, fitnessbegeleider en personal trainer* is iets meer vertrouwd. Dit bevestigt de bevindingen uit meer algemeen KMO-onderzoek.

### *3.3.3 Behoeftte aan begeleiding m.b.t. ondersteuningsmaatregelen*

Het gebrek aan kennis over de bestaande ondersteuningsmaatregelen en subsidiesystemen voor opleidingsdeelname en competentieontwikkeling vertaalt zich in een duidelijke vraag van fitnessuitbaters naar ondersteuning op dit vlak. In de focusgroep met sectorale experts werd deze nood erkend en werd het belang van een goede communicatie onderstreept. Daarnaast werd aangegeven dat mogelijks kan nagedacht worden aan éénloketfunctie die hierbij ondersteuning kan bieden.

### *3.3.4 In kaart brengen van het aanbod en de kwaliteit van opleidingsaanbieders is wenselijk*

Het in kaart brengen van opleidingsverstrekkers en hun aanbod staat voorop in de lijst van ondersteuningsbehoeften die werd opgemaakt op basis van de mondelinge bevraging van een representatief staal van 117 fitnesscentra. Verder in deze lijst vinden we het detecteren van opleidingsbehoeften bij medewerkers en het uitwerken van een intern opleidingsaanbod en een opleidingsbeleid terug. Het gebrek aan een goed zicht op het opleidingsaanbod maar ook op de kwaliteit ervan werd ook nadrukkelijk aangekaart in de semigestructureerde interviews en de focusgroepen. Fitnessuitbaters willen rendement halen uit hun opleidingsinvesteringen en zijn dan

ook vragende partij voor ondersteuning op dit vlak. De bevroagde sectorale experten erkennen deze vraag en geef aan verder werk te maken van de initiatieven die reeds genomen werden op dit vlak.



## BIBLIOGRAFISCHE REFERENTIELIJST

- Agentschap Ondernemen (2010). *Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U denkt innovatief*. Brussel: Agentschap Ondernemen.
- Arthur, S. & Nazroo, J., (2003). Designing fieldwork strategies and materials. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 109-137). London: Sage.
- Baert, H., Clauwaert, I. & Van Bree, L. (2008). *Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen*. Leuven: K.U.Leuven / Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Baert, H., Ketelslegers, B. & De Vriendt, J. (2003). *Wat is een sociaal-culturele methodiek?* Brussel: SoCiuS.
- Bollens, J., Forrier, A. & Sels, L.. (2000). *De opleidingsinspanningen. Een beschrijvend-verklarend perspectief*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid.
- Buyens, D. & Vanhoven, E. (2000). *Het opleidingsbeleid in Vlaamse ondernemingen. Een kwalitatief onderzoek*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford: University Press.
- De Brier, C., Meuleman, F. & Van Assche, E. (1996). *De voortgezette beroepsopleiding in de Belgische ondernemingen*. Gent: De Vlerick School voor Management.
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2009). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009* (WSE Report). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- De Prins, P. & Melis, A. (2005). Competentiemanagement in Vlaanderen. Van belofte naar verzilvering. *Over.Werk*, 2/3, 169-172.
- Delmotte, J., Sels, L., Lamberts, M. & Van Hootegem, G. (2001). Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. *Over.Werk*, 4, 98-105.
- Dewilde, T. & De Vos, A. 2008. *Loopbaanperspectieven op werk: de relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid* (WSE Report). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Fripont, I., Van den Brande, I., Verlinden, R., Douterlungne, M., Lamberts, M., Dielen, I., Moermans, J. & Van Woensel, T. (2002). Een klare kijk op competentie management. Leuven: HIVA/KULeuven.

- Gevers, A., Bollens, J., Forrier, A. & Sels, L. (2000). *Drivers en moderatoren van de bedrijfsopleidingsinspanningen in Vlaanderen, een literatuuroverzicht*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid.
- Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating focus groups. A practical guide for group facilitation*. Sage Publications, Inc.
- IHRSA (2008). *The IHRSA Global Report 2008. The State of the health club industry*. Boston: IHRSA.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morgan, D.L. & Krueger, R.A. (1998). *The focus group kit*. Londen: Sage.
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J. & Wanek, J.E. (1997). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In: J.K. Ford, S.W.J. Kozlowski, E. Salas & M. Teachout (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. (pp.153-193). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. (2008). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Scheerder, J., Dehaese, J. & Vanreusel, B. (Eds.) (2003). *Jeugdsport in cijfers. De sportdeelname van jongeren in Vlaanderen in 2000 tabellen en grafieken (CD-rom)*. Tielt: Lannoo
- Scheerder, J. & Vanreusel, B. (2009). Over gulzige instituties en lichte gemeenschappen. Het Vlaams Sport voor Allen-beleid in een stroomversnelling. In: H. Wittcock & T. Van Steendam (Eds.). *Sport verruimd. 5 jaar Vlaams sportbeleid (2004-2009)* (pp. 30-53). Kessel-Lo: Van der Poorten.
- Scheerder, J. & Vos, S. (2008). *Sportbeoefening in Vlaanderen bij schoolgaande jongeren en hun ouders. Participatietrends 1969-2007* (Intern werkdocument). Leuven: KULeuven/Faculteit Bewegings & Revalidatiewetenschappen.
- Scheerder, J. & Vos, S., m.m.v. Breesch, D., Lagae, W. & Van Hoecke, J. (2010a). *De fitnesssector in beeld. Basisrapportering over het Vlaamse Fitness Panel 2009 (VFP09)* (Beleid & Management in Sport 3). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.
- Scheerder, J. & Vos, S. (2010b). *De fitnesssector in beeld. Resultaten uit het onderzoek naar de evolutie, omvang en kenmerken van fitness in Vlaanderen* (Presentatie op de Fitness & Science Convention, 30 april 2010).
- Scheerder, J., Zintz, T. & Delheye, P. (in press). The organisation of sports in Belgium between public, economic and social profit. In: C. Sobry (Ed.). *Sport structures in Europe*. Paris: Ministry of Youth and Sport.
- Sels, L. (2007). De competentieagenda in kort bestek. *Over.Werk*, 3/4, 8-22.

- Sels, L. (2009). *Heeft Vlaanderen nood aan 'meer'? Een evaluatie van instrumenten van opleidingsinspanningen*. (WSE Report). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Sels, L., Bollens, J. & Buyens, D. (2000a). *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid: Acco.
- Sels, L., Bollens, J. & Forrier, A. (2000b). *De opleidingscyclus (DO6)*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid.
- Sels, L., Bollens, J. & Forrier, A. (2000c). *Opleiding en HRM (DO7)*. Leuven: KULeuven / Hoger instituut voor de arbeid.
- Sels, L., Delmotte, J., Lamberts, M. & Van Hootegem, G. (2002a). *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. Cahier 4: Opleiding en ontwikkeling in KMO's*. Leuven: KULeuven / HIVA / Departement TEW / Departement Sociologie.
- Sels, L., Van Hootegem, G., Delmotte, J. & Lamberts, M. (2002b). *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. Cahier 9: Alles op een rij*. Leuven: KULeuven / HIVA / Departement TEW / Departement Sociologie.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2005). *Beroepencluster Fitness en groepsfitness*. Brussel: SERV.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2008a). *Standaard voor het ervaringsbewijs groepsfitnessbegeleider (m/v)*. Brussel: SERV.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2008b). *Standaard voor het ervaringsbewijs fitnessbegeleider (m/v)*. Brussel: SERV.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2008c). *Standaard voor het ervaringsbewijs personal trainer (m/v)*. Brussel: SERV.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Vanderbiesen, W. & Sels, L. (2007), 'De meting van opleidingsinspanningen. Ontwikkeling van een Vlaamse boordtabel', *Over.Werk*. 3/4, 51-63.
- Vanhoren, I. (2002). *Van herkennen naar erkennen: praktijken en ontwikkelingen rond 'de (h)erkenning van verworven competenties in Vlaanderen*. Leuven: KULeuven - Hiva.
- Vanhoren, I. (2002). *Ruim baan voor competenties. Advies voor een model van (h)erkenning van verworven competenties in Vlaanderen: beleidsconcept en aanzet tot operationalisering*. Leuven: KULeuven - Hiva..
- Vos, S. & Scheerder, J. (2009). *'t Stad sport. Onderzoek naar de sportdeelname en sportbehoeften in de stad Antwerpen* (Beleid & Management in Sport 2). Leuven: KULeuven/Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement.

Vos, S. & Scheerder, J. (2010). *Competentiebeleid in de Vlaamse fitnesssector. Eerste resultaten uit het onderzoek in het kader van het Coach Fitness Project* (Presentatie op de Fitness & Science Convention, 30 april 2010).

Vos, S. & Scheerder, J. (2011). *Competentiemanagement in de fitnesssector. Sleutel tot succes* (Leidraad voor fitnessuitbaters). Oostakker: De FitnessOrganisatie.

## GERAADPLEEGDE WEBSITES

Coach Belgium: [www.coachbelgium.be](http://www.coachbelgium.be)

Fitness Faculty: [www.fitnessfaculty.be](http://www.fitnessfaculty.be)

Fonds voor Bestaanszekerheid van het Paritair Comité 314: [www.fbz-pc314.be](http://www.fbz-pc314.be)

Vlaamse Trainersschool: [www.bloso.be/vlaamsetrainersschool](http://www.bloso.be/vlaamsetrainersschool)



## OVER DE AUTEURS

**Steven Vos** is sociaal psycholoog van opleiding en begon zijn loopbaan aan het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven). Als senior onderzoeker deed hij voornamelijk onderzoek naar de impact en de effectiviteit van beleidsmaatregelen ter bevordering van de integratie van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Nadien was hij gedurende drie jaar als onderzoekscoördinator bij Toegankelijkheidsbureau vzw en Enter, het Vlaams Expertisecentrum Toegankelijkheid, verantwoordelijke voor het opzetten, uitwerken en opvolgen van beleidsgerichte projecten met betrekking tot de toegankelijkheid van de dagdagelijkse leefomgeving. Daarnaast had hij een actieve rol in diverse Europese projecten en netwerken (One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe, European Network for Accessible Tourism, DFA@eInclusion, EIDD Design for All Europe, etc.). Sedert 2008 is hij als doctoraatsbursaal verbonden aan de Afdeling Sociale Kinesiologie & Sportmanagement van het Departement Humane Kinesiologie (K.U.Leuven). Binnen het Steunpunt Cultuur, Jeugd & Sport werkt hij, met steun van de Vlaamse overheid, aan een doctoraatsproject over het samenspel tussen overheid, markt en middenveld in het Vlaamse breedtesportlandschap, de economische betekenis hiervan en de relatie met sportconsumptie en sportparticipatie. Hij is co-auteur van diverse nationale en internationale (beleidsgerichte) publicaties en *Ouderen in-actie(f)?* (Academia Press, 2011).

**Jeroen Scheerder** studeerde lichamelijke opvoeding, marketing en sociale en culturele antropologie. Hij is docent sportbeleid en sportmanagement aan de Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen van de K.U.Leuven en was van 2005 tot 2007 gastprofessor sportsociologie aan de Faculteit Politieke & Sociale Wetenschappen van de Universiteit Gent. Hij doceert management van sportaccommodaties en -evenementen, overheidsbeleid en organisatie van de sport, en sportbeleid en -management, is verantwoordelijk voor de stages en werkbezoeken binnen de afstudeerrichting Sportmanagement en verzorgt gastlezingen in het *Intensive Programme on Sport in the EU and its Member States* (ondersteund door het DG Education and Culture van de Europese Commissie) en de *Expert Class in Professioneel Sportmanagement* van de Academie voor Sport, Beleid & Management Nederland/Vrije Universiteit Brussel. Hij is gastdocent aan de *Deutsche Sporthochschule Köln*, de *Fontys Economische Hogeschool Tilburg*, de *Lithuanian Academy of Physical Education*, de *University of Cassino*, de *University of Jyväskylä*, de *University of Porto* en de *Vlaamse Trainersschool* (BLOSO). Hij verricht sociaalwetenschappelijk onderzoek m.b.t. het (marketing)beleid van private en publieke sportactoren enerzijds en participatie- en consumptiepatronen van vrijetijdssport anderzijds. Hij publiceerde onder andere in de *International Review for the Sociology of Sport*, de *European Journal of Sport & Society*, de *European Physical Education Review*, de *European Sport Management Quarterly* en *Sport, Education & Society*. Hij is (co-)auteur van *Tofsport in Vlaanderen* (F&G Partners, 2007), *Spelen op het middenveld* (Lannoo, 2004), *30 jaar breedtesport in Vlaanderen* (PVLO, 2002) en *Ouderen in-actie(f)?* (Academia Press, 2011), en is (co-)editor van *Wedijver in een internationale arena: Sport, bestuur en macht* (Academia Press, 2009), *Europa in beweging: Sport vanuit Europees perspectief* (Academia Press, 2007 en 2009), *Vlaanderen loopt!* (Academia Press, 2009), *Sportbeleid in Vlaanderen* (BLOSO/VTS, 2006) en *Sportsociologie: Het spel en de spelers* (Elsevier, 2002 en 2006). Daarnaast voerde hij studies uit in opdracht van het Agentschap BLOSO, het Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd & Volwassenen, de Europese Commissie, de Koning Boudewijnstichting, de stad Antwerpen, de Studiedienst van de Vlaamse Regering, Tofsport Vlaanderen, het Vlaams Instituut voor Sportbeheer & Recreatiebeleid (ISB) en een aantal Vlaamse sportfederaties. Hij is een van de promotoren van het wetenschappelijk steunpunt Cultuur,

Jeugd & Sport dat beleidsrelevant onderzoek verricht met de steun van de Vlaamse overheid. Tussen 1999 en 2007 was hij tewerkgesteld bij een aantal overheidsinstanties op het vlak van cultuur, sport en toerisme.



