

Zwemparadijs

BEDRIJFSOPLEIDINGSPLAN

2011 - 2013

Dit Bedrijfsopleidingsplan (BOP) fungeert als voorbeeld voor bij SFRecreatie aangesloten bedrijven die volgens het format van SFRecreatie een BOP willen opstellen. In deze BOP zijn alle hoofdstukken opgenomen die ter goedkeuring voorgelegd moeten worden aan het bestuur van SFRecreatie. Dit uitgewerkte voorbeeld bevat fictieve bedrijfs- en scholingsgegevens. Deze zijn opgenomen om u te laten zien hoe het BOP opgesteld moet worden.

Als u daadwerkelijk een BOP wilt opstellen, kunt contact opnemen met het secretariaat van SFRecreatie (Hennie van Trigt, telefoonnummer 0183-645035). Bij haar kunt u ook het worddocument van het te gebruiken format opvragen.

Januari 2011

Inhoudsopgave

Pagina

1.	Inleiding	3
2.	Waarom een Bedrijfsopleidingsplan?	4
3.	Werkwijze	7
4.	Beschrijving van het bedrijf Zwemparadijs	8
5.	De resultaten van de enquête en de conclusies	12
6.	Uitwerking in cursussen en opleidingen	18
7.	Bijlagen	22
	Bijlage 1 : leidraad interview met bedrijf Zwemparadijs	
	Bijlage 2 : de brief en de enquête voor de medewerkers	
	Bijlage 3 : de resultaten van de enquêtes (per vraag)	
	Bijlage 4 : namenlijst van de medewerkers	
	Bijlage 5 : samenvatting t.b.v. de medewerkers	

1. Inleiding.

Het Zwemparadijs is zich er, als zwembad met twee vestigingen en behorend tot het MKB ten volle van bewust, dat opleidingen en cursussen noodzakelijk zijn voor de groei en de continuïteit van de onderneming. Een investering in de loopbaan en de deskundigheid van de medewerkers is van groot belang om hen voor te bereiden op hun huidige en toekomstige taken.

De behoefte van het Zwemparadijs aan scholing en opleiding t.b.v. haar medewerkers is nog niet eerder schriftelijk in kaart gebracht. Dat is nu m.b.v. dit Bedrijfsopleidingsplan gebeurd. Dit plan is, in het kader van een pilot, opgesteld door Max Mulders, manager onderwijs van SFRecreatie. Gewerkt is met een format, dat onder regie van de Permanente Onderwijs Commissie (POC) van SFRecreatie is ontwikkeld. In hoofdstuk 2 zijn de uitgangspunten van het waarom van een Bedrijfsopleidingplan nader uitgewerkt.

Bij het opstellen van het Bedrijfsopleidingsplan voor het Zwemparadijs is rekening gehouden met de specifieke wensen van het bedrijf in het licht van groei en de lopende ontwikkelingen. Naast de inbreng van de bedrijfsleiding is er door middel van een schriftelijk opleidingsbehoefteonderzoek medewerking geweest van een deel van de werknemers (ruim de helft). Op basis van de inbreng van de bedrijfsleiding en de resultaten van de enquête is dit Bedrijfsopleidingsplan tot stand gekomen.

Het Zwemparadijs is verheugd over de medewerking van de werknemers bij deze enquête. Deze positieve medewerking vormt een goede basis om door te gaan met de ingezette veranderingen en de daarbij behorende scholing en opleiding voor de werknemers. Hierbij zal, op grond van de opleidingswensen gekeken worden in hoeverre deze passen binnen de financiële en organisatorische mogelijkheden van het bedrijf, uiteraard ook voor zover deze passen binnen de functie-uitoefening van de betrokken medewerkers.

In dit Bedrijfsopleidingsplan wordt achtereenvolgens verslag gedaan van de uitgevoerde activiteiten. Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2, ter onderbouwing, uitgelegd waarom een Bedrijfsopleidingsplan opgesteld dient te worden en aan welke kenmerken dit plan dient te voldoen. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze, die heeft geleid tot dit Bedrijfsopleidingsplan toegelicht, terwijl in hoofdstuk 4 de beschrijving van het bedrijf aan de orde komt. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de enquête en de conclusies weergegeven. In hoofdstuk 6 worden de hoofdlijnen van de concrete opleidingsactiviteiten opgesomd voor de komende jaren. De bijlagen (5) zijn tenslotte opgenomen in hoofdstuk 7.

2. Waaron een Bedrijfsopleidingsplan?

Het opleiden van medewerkers vormt een middel om de bedrijfsvoering te verbeteren. Met behulp van beroepsopleidingen, cursussen, trainingen, workshops e.d. kunnen tekorten bij medewerkers aan kennis, vaardigheden en beroepshouding (competenties) worden weggewerkt. Hierdoor worden de medewerkers optimaal voorbereid en toegerust voor het uitvoeren van hun (toekomstige) taken. Ook ontwikkelingen, waar de onderneming mee te maken krijgt, kunnen nieuwe eisen stellen aan het personeel. Loopbaanontwikkeling en als afgeleide daarvan scholing vormt in beide gevallen een investering in de toekomst van de onderneming en haar medewerkers.

Om een systematische en planmatige aanpak voor scholing en opleiding te realiseren is een Bedrijfsopleidingsplan een nuttig hulpmiddel. Zinvol en effectief opleiden start bij de onderzoek naar de reële opleidingsbehoeften. In het Bedrijfsopleidingsplan kunnen de opleidingsbehoeften, die zowel door bedrijfsleiding als medewerkers zijn aangegeven, worden vastgelegd, evenals de wijze, waarop daarin zal worden voorzien. Het plannen van de scholing en opleidingen geeft ook mogelijkheden om de personele en financiële consequenties te spreiden en om eventuele vervanging bij afwezigheid te regelen.

Het bestuur van het Sociaal Fonds Recreatie (SFRecreatie), waarin Recron, FNV Recreatie en CNV Recreatie en ABVAKABO samenwerken, heeft in het kader van haar beleid een instrument ontwikkeld om bedrijven te ondersteunen om een Bedrijfsopleidingsplan op te stellen. Dit is gebeurd in samenwerking met de Permanente Onderwijs Commissie (POC) en de manager onderwijs. Met behulp van een Bedrijfsopleidingsplan geven bedrijven aan dat ze de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers gestructureerd en planmatig willen aanpakken en dat ze daar in willen investeren.

Van belang is dat bedrijven d.m.v. een door SFRecreatie goedgekeurd Bedrijfsopleidingsplan hun eigen aanbieders voor scholing en opleiding mogen kiezen. Ze zijn dan niet verplicht gebruik te maken van het cursusaanbod dat door de SFRecreatie erkende opleidingsinstituten wordt aangeboden in het kader van de subsidieregeling educatief verlof. Dat mag uiteraard wel aangezien deze voldoen aan de gestelde kwaliteitscriteria van SFRecreatie. Cursussen die niet in het cursusprogramma van SFRecreatie zijn opgenomen, vallen onder de maatwerkregeling.

Aan het scholingsbeleid van het bedrijf kan uiteraard mede vorm en inhoud gegeven worden door de uitvoering van andere vormen van deskundigheidsbevordering, die door het bedrijf zelf worden uitgevoerd. Te denken valt dan aan introductieprogramma's, interne begeleiding en cursussen door ervaren collega's, cursussen door toeleveranciers, het gezamenlijk oplossen van knelpunten in de uitvoering van het werk e.d. Ook op die manieren kunnen kennis- en vaardigheidstekorten bij de medewerkers opgelost worden. Deze interne vormen van deskundigheidsbevordering vallen niet onder de regeling tegemoetkoming cursuskosten van SFRecreatie.

Het opstellen en actueel houden van een Bedrijfsopleidingsplan voor alle medewerkers van het bedrijf is geen simpele opgave. Het dient dan ook gezien te worden als een voortdurend proces, waarmee de leidinggevenden en de medewerkers altijd bezig zullen moeten zijn. De verantwoordelijkheid hiervoor en de daaruit voortkomende acties ligt bij beiden.

Een gestructureerd opgemaakt Bedrijfsopleidingsplan is de basis voor doeltreffende cursussen en opleidingen. Daartoe dient het plan aan de volgende kenmerken te voldoen:

- * ***Systematisch***
Voor het opstellen van een Bedrijfsopleidingsplan wordt systematisch te werk gegaan. Het vertrekpunt daarbij is een vergelijking tussen de huidige situatie van het bedrijf en de toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf. Als dat duidelijk is, kan er worden nagegaan of en hoe de kennis, vaardigheden en beroepshouding van de medewerkers daarmee in overeenstemming kunnen worden gebracht.
- * ***Getrapt***
Het uitgangspunt van een Bedrijfsopleidingsplan is het bedrijf in zijn geheel. Daarna volgen de verschillende afdelingen en diensten. Uiteindelijk worden voor de individuele werknemers opleidingsprogramma's opgesteld.
- * ***Integraal***
Een Bedrijfsopleidingsplan houdt rekening met alle aspecten in de werking van een bedrijf (management, ondersteuning, administratie, techniek en groen, ontvangst en veiligheid, voedselbereiding en bediening, winkelverkoop, leisure en sport, zwembad, schoonmaak en logistiek) en op een aangepaste manier voorziet in de juiste initiatieven voor medewerkers van de verschillende afdelingen.
- * ***Doelmatig***
Voor elk opleidingsinitiatief moet duidelijk zijn wat de bedoeling is. Net zoals in de kwaliteitswerking moet dat doel positief en duidelijk geformuleerd, haalbaar en meetbaar zijn.
- * ***Toetsbaar***
Een cursus, opleiding, training of workshop moet nuttig zijn. Om na te kunnen gaan, of dat zo is, moeten - liefst vooraf - criteria worden bepaald op basis waarvan kan worden geëvalueerd.
- * ***Uitvoerbaar***
De last mag niet te hoog worden gelegd door het voorzien van initiatieven, die bijvoorbeeld veel tijd in beslag nemen, die te duur zijn of waarin niemand geïnteresseerd is.
- * ***Overlegd***
De uitvoering van een Bedrijfsopleidingsplan valt of staat met de gemotiveerde medewerking van alle betrokken werknemers. De belangrijkste sleutel voor die motivatie is informatie, betrokkenheid en inspraak vanaf het begin.
- * ***Geborgd***
Een Bedrijfsopleidingsplan mag niet worden opgevat als een probeersel. Cursussen en opleidingen moeten in te passen zijn in het personeelsbeleid en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. En wel zo dat het op een toekomstgerichte manier uit te bouwen en te verzekeren is.

Het Bedrijfsopleidingsplan omvat in de visie van SFRecreatie tenminste de volgende elementen:

- a. Een situatieschets van het bedrijf, het personeel en andere factoren die daarop van invloed zijn.
- b. Zicht op de toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf, de markt en de dienstverlening voor meerdere jaren. Aandacht voor doelstellingen is hierbij van belang.
- c. Zicht op de personeelsontwikkeling en kwalificatiebehoeften op diezelfde termijn.
- d. Een vergelijking van de huidige, aanwezige deskundigheid met de noodzakelijk geachte toekomstige functies, werkuitvoering en deskundigheid. Dit laatste is de input voor een overzicht van opleidingsbehoeften op bedrijfs-, afdelings- of individueel niveau.
- e. Een schriftelijke terugkoppeling over het uitgevoerde onderzoek d.m.v. een samenvatting voor de medewerkers, die daar aan hebben meegewerkt.

VOORBEELD

3. Werkwijze.

Om tot dit Bedrijfsopleidingsplan te komen zijn de volgende stappen en activiteiten te onderscheiden:

- * op 12 juli 2010 heeft een eerste, oriënterende bespreking plaatsgevonden bij het Zwemparadijs waarbij de manager en Max Mulders, manager onderwijs SFRecreatie uitgebreid gesproken hebben over de inhoud van het Bedrijfsopleidingsplan, de stand van zaken van het bedrijf en hoe het onderzoek naar de opleidingsbehoeften bij de medewerkers uitgevoerd dient te worden. Tevens is documentatie van het bedrijf meegegeven en later nog per mail toegestuurd;
- * in de maand augustus is de enquête uitgezet bij alle werknemers van de beide zwembaden; eind augustus 2010 zijn de ingevulde enquêteformulieren van de medewerkers (36) ontvangen en in de eerste twee weken van september uitgewerkt;
- * gelijktijdig is een begin gemaakt met het opstellen van een eerste concept van het Bedrijfsopleidingsplan, dat per email naar het bedrijf is gestuurd. Dat concept is besproken op 19 september 2010, waarbij eveneens nader is gesproken over de opleidingswensen vanuit de bedrijfsleiding gezien. Aan het eind van het gesprek is de afspraak gemaakt, dat aanvullende gegevens zouden worden geleverd. Deze zijn in het definitieve concept verwerkt; dat naar het bedrijf is gemaild;
- * het definitieve Bedrijfsopleidingsplan is op 24 september 2010 door de directeur goedgekeurd en is het, met de bijlagen, ter beoordeling ingestuurd naar het secretariaat van SFRecreatie.

VOORBEELD

4. Beschrijving van het bedrijf Zwemparadijs

a. *historie, eigendom en locaties:*

Sinds augustus 1974 exploiteert het Zwemparadijs het zwembad. Na de gemeentelijke herindeling begin 2000 is er gekozen voor een fusie tussen de stichting van het zwembad in de buurgemeente en het Zwemparadijs. Beide locaties zijn vanaf mei 2002 samengesmolten in de organisatie het Zwemparadijs. Deze B.V. exploiteert in opdracht van de gemeente beide zwembaden.

Beide locaties hebben een dubbele functie. In de stad gaat het om een zwem- en vergadercentrum, terwijl het zwemcentrum in de buurgemeente deel uitmaakt van een centrum waar zowel ruimte is voor het zwemmen als voor fitness. De fitnessafdeling valt niet onder de exploitatieverantwoordelijkheid van de B.V. maar er vindt nauwe samenwerking plaats.

In de stad bestaat de locatie uit een binnen- en buitenbad, een instructiebad, een speelwatertuin (voor de allerkleinsten), een recreatiebad met divers recreatief voorzieningen niveau. In de buurgemeente bestaat de locatie uit een familiebad met een geringer recreatief aanbod.

Het Zwemparadijs is centraal gelegen in het groene hart nabij het centrum van de stad. Het andere zwembad is gelegen in de buurgemeente. Beide accommodaties zijn uitstekend omsloten in het kader van de mobiliteit en prima bereikbaar per openbaar vervoer.

b. *omvang en type onderneming:*

In de beide zwembaden hanteert de organisatie een divers openstellingaanbod waarbij in verschillende doelgroepen producten aangeboden worden. Naast het 'normale' zwemmen in het 50 meter bad, respectievelijk 25-meterbad, is het uiteraard mogelijk om het zwemmen te leren in de instructiebaden. Voor de diverse groepen worden speciale uren bestemd. Zo zijn er mogelijkheden voor aquarobic, aquajogging, baby- en peuterzwemmen, zwangerschaps-, medisch- en trimzwemmen, meer bewegen voor ouderen (MBVO) enz.

Voor het Zwemparadijs zijn de bezoekers voornamelijk afkomstig uit de stad en de regio. Voor de diverse doelgroepen worden meerdere activiteiten georganiseerd. Uit het klanttevredenheidsonderzoek worden de accommodaties als voldoende beoordeeld. Dit geldt ook voor de prijzen en de dienstverlening en hulpvaardigheid van de medewerkers.

De visie van de bedrijfsleiding is dat 'beleving' op het gebied van leren zwemmen en sportief recreatief verblijven onderdeel zijn van een inspirerend sport- en ondernemingsklimaat. Bezoekers moeten worden aangezet om deze 'beleving' te ondergaan. Dit dient tot uitdrukking te komen in de originaliteit van de producten en diensten, maar vooral in de attitude waarmee medewerkers deze naar de gasten waarmaken. Als dit lukt, komen bezoekers terug, waarmee een verbetering van omzet en marge wordt bereikt. Naast de zwembaden leveren goede sanitaire voorzieningen, speciale arrangementen, het restaurant en het vergadercentrum hieraan een bijdrage.

Bij het Zwemparadijs is op dit moment een vaste groep van in totaal 36 fte) personen werkzaam. Daarnaast wordt gewerkt met een variabele groep van oproepkrachten. De verdeling van personeelsleden over de locaties is als volgt: in de stad ca. 60 personen en in de buurgemeente ca. 15 personen. De vaste groep wordt door de bedrijfsleiding gezien als de groep die van groot belang is voor de groei en continuïteit van het bedrijf.

c. toekomstige positie van de onderneming en concurrentiepositie:

Het Zwemparadijs beschikt over een concept ondernemingsplan waarin de missie, visie en doelstellingen voor dit en de komende jaren geformuleerd zijn. Door de nieuwe algemeen manager, die in 2007 is aangetreden, is gestart om het ondernemingsplan vorm en inhoud te geven. Het ontwikkelen van het ondernemingsplan is van belang om goed over de toekomst na te denken en de doelstellingen en ontwikkelingen op papier vast te leggen als een 'spoorboekje'. Dit plan is van groot belang aangezien een heroriëntatie op het bedrijf noodzakelijk was geworden. Door een grote wisseling van het management in de afgelopen jaren was de druk op de exploitatie en de organisatie flink opgelopen. Ook werd een tekort aan coördinatie en ondersteuning ervaren.

Als belangrijke doelstellingen voor de komende jaren gelden :

- het creëren van beleving in termen van zwemmen en recreëren waarbij kwaliteit, veiligheid, inzet en plezier een hoge prioriteit hebben;
- het streven naar een hoger klant alsmede medewerkerstevredenheid;
- consistentie in scorende productlijnen en innovatie voor nieuwe producten en faciliteiten;
- optimaliseren van kwaliteit van dienstverlening;
- herstructurering organisatiestructuur en waarbij taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden geformaliseerd;
- verbeteren cultuur van de organisatie. Waarbij betrokkenheid bij ontwikkeling van producten en diensten alsmede communicatie intern/extern speerpunten zullen worden;
- het realiseren van ontwikkeling en scholingsbeleid;
- het realiseren van een pr-, marketing- en communicatieplan.

Concluderend kan op grond van de doelstellingen en de actiepunten worden gesteld, dat sprake zal zijn van een positieve ontwikkeling van het Zwemparadijs. Voor de beide zwemcentra zijn er goede kansen om de huidige markt- en concurrentiepositie te behouden en om deze zelfs uit te bouwen. Het Zwemparadijs realiseerde in 2006 een jaaromzet van ± 1,5 miljoen Euro. De omzet vertoont een licht stijgende tendens. Voor het jaar 2007 wordt een groei voorzien van ± 7 %.

d. organisatie en taakverdeling:

De dagelijkse leiding van het bedrijf is in handen van de algemeen manager, ondersteund door staf, managementondersteuning en administratie. De werkorganisatie is als gevolg van de nieuwe organisatiestructuur aangepast. In het licht van de meer gewenste coördinatie en ondersteuning is sinds kort sprake van een algemeen hoofd zwemzaken voor beide locaties, ondersteund door een viertal teamleiders. De horecamanager, het hoofd technische dienst alsmede het hoofd civiele dienst en de teamleider receptie completeren deze structuur. Deze

sturen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied hun medewerkers aan en verzorgen ook het overleg, de informatie en de noodzakelijke communicatie. De oproepkrachten worden ingezet op de diverse afdelingen afhankelijk van de werkzaamheden en de drukte.

e. personeels- en scholingsbeleid:

De bedrijfsleiding van het Zwemparadijs is er zich bewust van, dat goed gekwalificeerde en functionerende (vaste) medewerkers van groot belang zijn voor de groei en de continuïteit van het bedrijf. Alle medewerkers zijn belangrijk en onmisbaar om de werkzaamheden goed voor te bereiden en uit te voeren.

Op dit moment is het aspect personeelsontwikkeling nog niet beleidsmatig en structureel ingevuld. In het ondernemingsplan wordt er aandacht aan besteed. De wens daarbij is dat voortdurend gewerkt dient te worden aan het verbeteren van de deskundigheid van alle medewerkers in termen van kennis, vaardigheden en beroepshouding. Dat dient te gebeuren gedurende het gehele jaar en staat los van het aantal uren dat per week gewerkt wordt. Uitgangspunt daarbij is dat de cursus of training betrekking dient te hebben op de uitoefening van het werk. De medewerkers worden niet geremd in hun ontwikkeling, als de cursus of training past bij dit uitgangspunt worden ze in staat gesteld met de daarvoor benodigde middelen, tijd etc. Conform de mogelijkheden van het bedrijf worden deze beschikbaar gesteld.

In het bedrijf is sprake van een familiale en gemoedelijke sfeer. De medewerkers zijn loyaal, betrokken, gezagsgetrouw en zij werken gedisciplineerd aan de uitvoering van hun taak. Wel is bij een deel van de medewerkers sprake van een gebrek aan vertrouwen als gevolg van de wisseling van het algemeen management. Het heeft ontbroken aan voldoende sturing en ondersteuning. Hoewel medewerkers nadrukkelijk worden gestimuleerd om (weer) mee te denken en met voorstellen ter verbetering te komen, zal het wel enige tijd duren voor dit weer het geval is. Met de medewerkers worden sinds kort functioneringsgesprekken gevoerd. Hierin moet nog een goede regelmaat en structuur worden aangebracht.

Er wordt gewerkt met een vaste kern van over het algemeen zelf opgeleide medewerkers, die al langer bij het bedrijf werkzaam zijn. De opleiding van de medewerkers vindt zowel intern als extern plaats. Van de mogelijkheden die SFRecreatie biedt, is de laatste jaren niet veel gebruik gemaakt.

Bij de bedrijfsleiding bestaat overzicht van de kennis, vaardigheden en beroepshouding van de vaste medewerkers, hoewel dit niet schriftelijk is vastgelegd.

f. globale overzicht van wensen van de bedrijfsleiding m.b.t. tot scholing/opleiding:

Met behulp van het overzicht van de kennisgebieden uit bijlage 1 is geïnventariseerd in welke richting gedacht dient te worden met betrekking tot scholing en opleiding:

** m.b.t. management*

Voor wat betreft de manager zal de scholingsbehoefte zich oriënteren in de richting van financiën, personeelsontwikkeling en beleid.

De overige leden van het managementteam oriënteren zich in brede zin op leidinggeven, coördineren, begeleiden en ontwikkelen van bedrijfsprocessen, producten en diensten alsmede het ontwikkelen van communicatievaardigheden.

* *m.b.t. ondersteuning*

De oriëntatie zal zich richten op planning control. Het plannen en controleren van bedrijfsvoerings- en communicatieprocessen, personele ondersteuning, service en dienstverlening. Daarnaast aandacht voor de kwaliteitsborging van wettelijke regelgeving.

* *m.b.t. administratie*

De administratie zal zich richten op het verbeteren van de administraties en de daarbij behorende kennis en vaardigheden.

* *m.b.t. ontvangst / receptie*

Oriëntatie op informatie- en communicatievaardigheden in uitvoerende alsmede communicerende elementen. Inzichten in procedures, processen en systemen met betrekking tot geld en goederenstromen. Oriëntatie op klachtenafhandeling en daarbij behorende processen.

* *m.b.t. algemeen zwembad breed*

Oriëntatie en inzichten verschaffen ten aanzien van diverse aspecten van gastvriendelijkheid, klantgerichtheid, kwaliteitsontwikkeling, veiligheid en hygiëne. Begeleiding in procesbeheersing wettelijke kaders en regelgeving. Heroriëntatie van (bestaand) productplannen (ontwikkelingsgerichtheid). Ondersteuning in de gewenste organisatieverandering.

* *m.b.t. voedselbereiding en bediening*

Horeca, voedselbereiding en bediening. De oriëntatie zal zich richten op productontwikkeling en innovatie. Oriëntatie op de wet- en regelgeving.

* *m.b.t. techniek /onderhoud*

Oriëntatie op onderhoudsprocessen, systemen en structuren. Oriëntatie op de wet- en regelgeving en. Bedrijfs (nood) plannen en de uitvoeringsconcepten.

* *m.b.t. marketing en sales*

Oriëntatie zal zich richten op onderzoek naar markten en doelgroepen, onderzoeken m.b.t. klant- en medewerkerstevredenheid, benchmarking, het doen van acquisitie, ontwikkelen van nieuwe concepten, opzetten van communicatieplan (interne en externe communicatie, website, folders e.d.).

5. De resultaten van de enquête en de conclusies.

5.1. Inleiding:

In augustus 2010 zijn de enquêtes met de begeleidende toelichting (zie bijlage 2) aan alle medewerkers uitgedeeld. Op de afgesproken datum waren 30 ingevulde enquêtes (50 %) terugontvangen. In totaal waren 60 formulieren verstuurd. Op 10 september jl. is nog een herinneringsmail aan de medewerkers gezonden om hen alsnog te vragen hun enquête in te sturen. Dit heeft geleid tot een verhoogde respons naar 36. Door alle medewerkers zijn dezelfde vragen beantwoord.

Het doel van de enquête is om de gegevens van de medewerkers over hun ervaring, vooropleiding, functie, functieontwikkeling, opleidingen en opleidingswensen in kaart te brengen. De vragen in de enquête waren als volgt verdeeld:

1. algemene gegevens	2	vragen
2. gegevens over werkervaring	6	vragen
3. gegevens over vooropleiding, (interne) cursussen	3	vragen
4. gegevens over huidige functie	6	vragen
5. gegevens over functieontwikkeling	5	vragen
6. gegevens over opleidingen/cursussen afgelopen jaren	11	vragen
7. gegevens over opleidingswensen	12	vragen

In totaal waren dus 45 vragen opgenomen in de enquête. De inventarisatie van de ruwe data is uitgevoerd in de maanden augustus/september 2007.

Voor de telling van de ruwe data wordt verwezen naar bijlage 3. Bij de verdere uitwerking is uitgegaan van de 36 medewerkers (60 % van de 60 medewerkers in vaste dienst).

5.2. Algemene conclusies, die uit de enquête te trekken zijn:

- a. De medewerking van de 36 deelnemende medewerkers (ruim 50 %) om deze enquête serieus in te vullen, is redelijk te noemen. Aan de wijze van invullen is te zien, dat serieus, volledig en nauwkeurig getracht is de vragen te beantwoorden. Vanuit hun eigen motivatie heeft een groot deel van de medewerkers positief meegewerkt.

De reden waarom de rest van het personeel niet heeft deelgenomen aan de enquête is gelegen in het feit dat een deel van het personeel dit min of meer als bedreigend heeft ervaren. Gezien de periode van uitvoering/ planning enquête heeft verlof/vakantie van personeelsleden niet positief bijgedragen aan het aantal deelnemers aan de enquête.

- b. In de 36 geretourneerde enquêtes is slechts een beperkt aantal vragen niet of onvolledig beantwoord. Over het algemeen hebben de medewerkers de vragen beantwoord, voor zover van toepassing. Op grond van de antwoorden zijn conclusies te trekken, die voor het gehele bedrijf kunnen gelden.

- c. Uit de resultaten van dit onderzoek is af te leiden, dat bij een groot deel van de medewerkers (ruim 90 %) een grote mate van scholingsbereidheid bestaat. Ze zien het volgen van opleidingen, cursussen en/of trainingen zowel in het belang van het bedrijf als voor hun persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers hebben een duidelijke mening over welke cursussen of opleidingen zij zouden willen volgen en hebben een duidelijke visie op het belang daarvan voor henzelf en het bedrijf.

5.3. Gedetailleerde conclusies, die uit de enquête te trekken zijn:

1. Algemeen:

Behalve naar hun naam is hier naar de leeftijd gevraagd. Deze vraag is ingevuld door alle respondenten, die een gemiddelde leeftijd van 42 jaar hebben.

2. Werkervaring:

Uit de antwoorden is af te leiden, dat 1 medewerker minder dan een jaar ervaring heeft, een 11 medewerkers (31 %) 1 tot 6 jaar, 6 medewerkers (17 %) van 6 tot 10 jaar en 16 medewerkers (44 %) hebben meer dan 15 jaar ervaring. Dat betekent dat de meeste medewerkers redelijke tot veel ervaring bij het bedrijf hebben. Dat gegeven wordt nog versterkt als gekeken wordt naar de tijd, dat zij in dezelfde functie werkzaam zijn (vraag 2.4): dat geldt voor alle medewerkers. Veel medewerkers hebben ervaring in andere functies opgedaan; dit geldt voor 26 medewerkers (72 %), 16 van hen deden dit bij andere bedrijven en 12 bij het Zwemparadijs en/of andere bedrijven; 8 medewerkers (22 %) hebben geen antwoord gegeven op deze vraag.

34 medewerkers zijn werkzaam op de diverse afdelingen: zwemzaal (17), receptie (4), schoonmaak (2), huishoudelijke dienst (2), management (1), horeca (3), administratie (2) en technische dienst (2). Van twee medewerkers is niet te herleiden op welke afdeling ze werken. Door 1 medewerker is geen antwoord gegeven.

3. Vooropleiding:

De vooropleidingen, die door de medewerkers zijn gevolgd, liggen voor een groot deel op lager en middelbaar beroepsonderwijs (33), 2 medewerkers hebben een HBO-opleiding fysiotherapie en 1 medewerker heeft geen antwoord ingevuld. Wat vooropleiding betreft, is het een gemêleerd gezelschap: MAVO (7), HAVO (1), MBO (13), LBO (7), MMS en Schoevers.

Door 34 medewerkers (94 %) is ingevuld, dat na de schoolopleiding cursussen zijn gevolgd. Samen geven zij 126 cursussen aan op allerlei gebied. De meeste (54) op het gebied van zwemmen, daarnaast 'scoren' ontvangst en veiligheid (38) en administratie (14) hoog.

4. Huidige functie:

Alle medewerkers, verdeeld over de diverse afdelingen, hebben hun werkzaamheden bij deze vragen ingevuld. Ook hebben ze veel relevante hulpmiddelen en apparatuur genoemd, die ze bij de uitoefening van hun functie gebruiken. Het noemen van de verantwoordelijkheden levert weinig problemen op. Door 29 medewerkers (81 %) is deze vraag (4.1.c.) beantwoord. Opvallend is dat over het algemeen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bij elkaar

worden genoemd: schoonhouden, klantvriendelijkheid, zwemles, orde, veiligheid en netheid. Door 10 medewerkers (28 %) is aangegeven dat zij leiding geven.

Het hebben van contacten met andere afdelingen en/of collega's is door 32 (89 %) van de medewerkers aangegeven; vier medewerkers hebben deze vraag niet beantwoord.

Door 22 medewerkers (61 %) is aangegeven dat ze over een functieomschrijving op papier beschikken; 11 (31 %) geven aan deze niet te hebben; 3 medewerkers hebben niets ingevuld. .

5. Functieontwikkeling:

De vraag naar het functioneren in relatie tot kennis en inzicht is door 26 (72 %) medewerkers beantwoord. Door hen zijn 47 antwoorden gegeven. Het meest genoemd zijn *de werking van machine of computer* (12 x) en *kwaliteitsaspecten* (11 x). Daarnaast zijn belangrijk kennis en inzicht in: *veiligheidsaspecten* (10 x), *de kennis van de diensten die wij verkopen* (3 x) en *de kennis van het bedrijf en het werk van collega's* (4 x). Verder werden nog genoemd: wat meer betrokken worden, leren omgaan met conflictsituaties, ervaringen delen, tijd om nieuwe dingen te ontplooiën, coördinatie willen weten en P & O. De genoemde antwoorden kunnen gezien worden als een eerste signaal van het aangeven van opleidingswensen en de richting daarvan.

Wat betreft een verandering van functie wordt door 11 medewerkers (31 %) aangegeven dat zij dat wensen. Dit omdat zij *denken meer capaciteiten te hebben* (5 x), *de ambitie hebben om hogerop te komen* (4 x), *de werkzaamheden binnen de afdeling veranderen* (2 x) en *de huidige functie te zwaar is* (1 x). Als anders werden genoemd: sta alleen in mijn functie, technieken veranderen snel, meer lesgeven in MBVO, baby, peuter, i.v.m. gezondheid, uitdaging. Dit blijkt uit de antwoorden op vraag 5.3. Bij vraag 5.4. hebben 10 van deze medewerkers aangegeven dat het dan dient te gaan om: omschakeling naar specialistische functie (4 x), omschakeling naar allround functie (1 x), uitbreiding van huidige functie (2 x). Bij anders werd genoemd: tijd om werk goed te doen, helpen bij coördineren en meer bevoegdheden om veranderingen of verbeteringen door te voeren.

Door 26 medewerkers (72 %) is aangegeven dat zij geen verandering van functie wensen. Voornaamste reden is dat zij (22 x) *tevreden zijn met hun huidige functie, in verband met leeftijd* (6 x), *voor bedrijf geen redenen* (3 x). Bij anders kwamen antwoorden voor als: er is onlangs aanpassing geweest, ik heb deze functie pas, privé-omstandigheden (gezin, kinderen).

6. Opleidingen/cursussen:

De medewerkers blijken niet goed op de hoogte van mogelijke opleidingen, die voor hun functie relevant zouden kunnen zijn: 17 medewerkers (47 %) geven aan niet te weten welke mogelijkheden er zijn, terwijl 16 (44 %) aangeven dit wel te weten. Drie medewerkers hebben geen antwoord gegeven.

In de afgelopen jaren blijken 21 medewerkers (58 %) door het bedrijf gevraagd te zijn een opleiding/cursus te volgen. Aan 12 medewerkers (33 %) is dat niet gevraagd. Daadwerkelijk blijken 19 medewerkers (53 %) de laatste 3 jaar een opleiding/cursus gevolgd te hebben. Welke dat waren, is aan de orde geweest bij 3.3.

Het initiatief om een cursus te volgen is 12 maal (33 %) door de medewerker en leidinggevende in samenspraak genomen, terwijl dat achtmaal door de leidinggevende of vijfmaal door de medewerker zelf is gedaan.

De duur van de opleidingen loopt uiteen van enkele uren tot meer dan twee jaar. Het merendeel duurde van 1 tot 5 dagen (13 x), enkele uren werd 11 x genoemd, terwijl 5 cursussen langer duurde dan een jaar.

Als belangrijkste reden om cursussen te volgen werden door de medewerkers genoemd *om bij te blijven in de functie*. Dit is door 12 medewerkers (33 %) genoemd. Daarnaast werden genoemd: *wettelijke verplichting* (9 x) en *certificaten/kwaliteitszorg* (11 x) en achtmaal werd nog genoemd *verplicht gesteld door bedrijf*.

Als tijdstippen voor het volgen van de cursussen worden zowel in *werktijd* (15 x) als *in eigen tijd* (8 x) en *in een combinatie van werk- en eigen tijd* (6 x) aangegeven. Wat betreft de betaling van de cursussen een duidelijk beeld: volgens de 25 medewerkers betaalde het bedrijf; eenmaal werd door een werknemer zelf betaald en eenmaal samen door bedrijf en medewerker. In 21 van de 24 gevallen werd ook het loon doorbetaald.

In totaal hebben 18 medewerkers (50 %) vraag 6.11. (*Waarom is de laatste 3 jaar geen opleiding/cursus gevolgd?*) beantwoord. Hun 24 antwoorden zijn nogal divers: *leidinggevende zag de noodzaak niet* (7 x), *opleiding kwam in het bedrijf niet voor* (5 x), *te hoge kosten* (5 x) en *er was geen vervanging* (1 x). Als andere redenen kwamen nog naar voren: er was geen geld, ik heb het aangegeven maar er is niet op ingegaan, ben net weer begonnen na twee zwangerschappen en wegens teveel deelname zijn andere collega's gegaan.

7. Opleidingswensen:

De vraag naar *redenen voor het nu volgen van cursussen* (vraag 7.1.) is door 34 medewerkers (94 %) beantwoord. Bij deze vraag konden meerdere antwoorden gegeven worden. In totaal zijn 52 antwoorden gegeven. De meest genoemde redenen zijn:

. om bij te blijven in mijn functie	23
. goed voor het bedrijf	17
. voor een andere functie	9
. certificaten/kwaliteitszorg	4
. wettelijk verplicht	3
. privé	1
. diverse andere redenen	5
- betere prestatie en kwaliteit	
- ik wil graag bij blijven, stilstaan is achteruitgang	
- geen opleidingswensen tot nu toe	
- zou graag meer willen gaan doen in het zwemgebouwen	
- ook ik word ouder en weet niet hoe lang ik het nog volhoud	

Uit deze antwoorden is een tweede signaal bij de medewerkers af te leiden. Vrijwel alle medewerkers blijken bereid om opleidingen en cursussen te volgen. Slechts 2 medewerkers hebben geen antwoord gegeven.

Over welke cursussen hun voorkeur hebben, worden door 31 medewerkers (91 %) in totaal 73 cursussen genoemd. Deze cursussen zijn als volgt in te delen:

. m.b.t. zwemmen	32
. computercursussen, websites	11
. kwaliteit, klachten, conflicthantering	6
. techniek, water en energie	5
. management & leiding geven, personeelsmanagement	12

Op de vraag (7.3.) wanneer de cursus plaats dient te vinden, wordt 22 x (61 %) *overdag door de weeks, geen voorkeur* (5 x), 's avonds (6 x) en zaterdags (1 x) genoemd. Daarnaast hebben 20 medewerkers *geen voorkeur* waar de cursus moet plaatsvinden (vraag 7.4.); *binnen het bedrijf* (9 x) en *buiten het bedrijf* (1 x) worden in mindere mate genoemd. Door 5, resp. 6 medewerkers zijn deze vragen niet beantwoord.

Uit de beantwoording op de vraag (7.5.) naar *de bereidheid om eigen tijd (thuis) te investeren*, blijkt dat deze redelijk groot is, want dit wordt door 24 medewerkers (67 %) aangegeven. De meesten (15) geven daarbij de volgende redenen aan: *dit hoort erbij* (7 x), *ik vind het belangrijk in mezelf te ontwikkelen, ik word er beter van, je moet er wel wat aan doen, het is voor mezelf, ik vind het belangrijk, dus het maakt mij niets uit*. Door 9 medewerkers (25 %) werd wel ja geantwoord, zonder een reden te noemen. Door 6 medewerkers (17 %) is deze met nee beantwoord. Als redenen werden genoemd: *geen tijd* (2 x), *druk met andere dingen, ik heb een full time baan*. Deze vraag is door 5 medewerkers niet beantwoord.

Van de 33 medewerkers (92 %), die vraag 7.6. (*bereid om tijd of geld te investeren*) hebben beantwoord, geven er 5 (14 %) een positief antwoord, waarvan 2 met een reden: *ik doe het ook voor mezelf*. Door 19 medewerkers (53 %) wordt nee geantwoord, waarbij het voordeel voor het bedrijf als belangrijkste reden worden genoemd. Anders wordt 5 x genoemd, waarbij als reden wordt genoemd dat *wel tijd, maar geen geld geïnvesteerd wil worden, het ligt eraan wat het oplevert, weet niet, ligt eraan hoeveel tijd/geld*.

Op welke wijze de cursussen plaats moeten vinden (7.7.), in een *korte periode of juist gespreid* zijn de volgende antwoorden gegeven: *gespreid* (3 x), *in een korte periode* (7 x) en *geen voorkeur* (15 x) en *anders* (4 x). Door 7 medewerkers is deze vraag niet beantwoord.

Over het *tekenen van een contract* (7.8.) zijn de medewerkers redelijk eenduidig: 19 (53 %) willen dit wel, slechts 3 (8 %) willen dit niet. Door 3 medewerkers wordt anders genoemd, terwijl 8 medewerkers deze vraag niet hebben beantwoord. Redenen waarom wel een contract kan worden getekend zijn o.a.: *schept duidelijkheid, is logisch, vanzelfsprekend, dat vind ik normaal*.

Op de vraag welke *doelstellingen* (7.9.) ze willen bereiken met het volgen van cursussen zijn door 32 medewerkers 97 antwoorden. Uit de beantwoording kan opnieuw een grote mate van scholingsbereidheid worden afgeleid. De meest genoemde redenen zijn:

. meer kennis en inzicht krijgen	26
. meer vaardigheden krijgen	24
. beter/gemakkelijker werken	19
. beter kunnen overleggen	8

.	niet als ongeschoold te boek staan	5
.	meer zekerheid behoud werk	4
.	een andere en/of beter functie	5
.	bij hogere functie meer verdienen	3
.	beter op de hoogte zijn	2

Over wie moet *beslissen of scholing gevolgd* moet worden (7.10.), bestaat een uitgesproken voorkeur voor het overleg tussen leidinggevende en medewerker. De meeste medewerkers (31, 86 %) geven dit als antwoord. Van de overige medewerkers kiezen er 3 voor *zelf* en 2 hebben niets ingevuld.

De vraag of *scholing belangrijk* gevonden wordt (7.11.), is door 33 medewerkers (92 %) beantwoord. Door 32 positief, waarbij zij een reden hebben aangeven, o.a.: *belangrijk voor bedrijf en mezelf, om bij te blijven, stilstand is achteruitgang, je krijgt meer inzicht in het werk e.d.* Uit dit gegeven is opnieuw een grote scholingsbereidheid af te leiden. Door 1 medewerker is nee geantwoord met als reden: *wel leuk, beslist geen must.*

Uit de antwoorden op de vraag 7.12. (*Welke redenen heeft het Zwemparadijs om medewerkers op te leiden?*) kan afgeleid worden, dat 35 medewerkers deze vraag hebben beantwoord en meer dan voldoende redenen zien voor het Zwemparadijs om haar medewerkers op te leiden. Ook hier is weer een grote scholingsbereidheid uit af te leiden. Er zijn in totaal 89 antwoorden op deze vraag gegeven. Deze waren naar belangrijkheid als volgt verdeeld:

.	voor de continuïteit	26
.	om de markt beter te bedienen	24
.	om de vooruitgang te volgen	24
.	een betere concurrentiepositie	9
.	anders	1

Uit de beantwoording op deze vraag blijkt duidelijk dat de medewerkers het belang van opleidingen voor het bedrijf zien. Gecombineerd met de antwoorden op een aantal andere vragen in deze categorie (7.1., 7.9. en 7.11.) komt de scholingsbereidheid van de medewerkers, die de enquête hebben ingevuld op ruim 90 %.

8. Ruimte voor vragen en/of opmerkingen:

Door 10 medewerkers is hiervan gebruik gemaakt. Conclusies zijn hieruit niet getrokken. De opmerkingen zijn in bijlage 3 (pag. 44) opgesomd.

6. Uitwerking in concrete opleidingen.

6.1. Doelstellingen:

Om de uitwerking van de scholing en opleidingen voor de jaren 2007 – 2009 te maken, is gebruik gemaakt van de volgende gegevens:

- het opleidingsbehoefteonderzoek bij de 36 medewerkers en dan in het bijzonder het overzicht van genoemde cursussen op pag. 15 en de gespecificeerde opsomming in bijlage 3;
- de gesprekken met de manager en de door hem vanuit de bedrijfsleiding aangegeven opleidingswensen.

Indien deze gegevens worden gecombineerd, kan door middel van scholing en opleiding aan de volgende **doelstellingen** van het bedrijf verder vorm en inhoud gegeven worden:

- a. om kwalitatief hoogwaardig dienstverlening te kunnen blijven aanbieden, wordt van medewerkers verwacht, dat zij zich verder ontwikkelen tot medewerkers, die flexibel inzetbaar zijn en hun taak goed kunnen en willen uitvoeren;
- b. aan het kwaliteitsbewustzijn en gastvriendelijkheid/gastgerichtheid van allen in het bedrijf dient voortdurend aandacht te worden besteed, vooral door ten volle rekening te houden met de wensen van de gasten
- c. medewerkers dienen een beroepshouding te hebben, waarbij zij gemakkelijk om gaan met veranderingen in het werkproces (werktijden, automatisering) en met de veranderende wensen/eisen van de gasten;
- d. de nieuw aan te leren kennis, vaardigheden en beroepshouding dient een duidelijke relatie met de uit te voeren taak/functie van de medewerker(s) te hebben;
- e. het aanleren van de nieuwe, gewenste en noodzakelijke scholing bij de medewerkers dient zowel intern als extern plaats te vinden met behulp van zowel interne als externe deskundigen;
- f. het verbeteren en aanvullen van de kennis, vaardigheden en houding m.b.t. het geven van zweminstructie en andere zwemactiviteiten;
- g. het verbeteren van de kennis, vaardigheden en houding op het gebied van management, personeelsbeleid en leidinggeven: diverse aspecten m.b.t. personeelsmanagement (gesprekken voeren, coördinatie, planning, presenteren, communicatie);
- h. het vergroten van de kennis en vaardigheden m.b.t. de informatisering/automatisering, waardoor medewerkers in staat zijn de hard en soft ware effectief en efficiënt ten dienste kunnen stellen van het werkproces (cursussen op het gebied van computers en website);
- i. het verbeteren van de kennis, vaardigheden en houding op het gebied kwaliteit, ontvangst, administratie, techniek, water en energie.

6.2. Opleidingsprogramma:

Het opleidingsprogramma voor de komende jaren (2007 – 2009) dient opgebouwd te worden op basis van de volgende componenten:

- 1.1. Het aanleren van praktische kennis en vaardigheden middels **'on the job' training**, waarbij gebruikt gemaakt wordt van interne opleiders. Indien deze opleiders (en opleidingsmateriaal) niet beschikbaar zijn, zullen dezen extern ingehuurd dienen te worden om de scholingsprogramma's te begeleiden. Dit gebeurt o.a. door bij leveranciers de nodige kennis te 'halen'. Te denken valt aan: toepassen van software, beter gebruik van machines en apparatuur. Ook worden vakbeurzen en demodagen bezocht.
- 1.2. Voor alle medewerkers een korte cursus (2 dagdelen) op maat, waarbij aan diverse aspecten aandacht dient te worden besteed:
 - gastvriendelijkheid (opfrissing);
 - het omgaan en afhandelen van klachten, conflicten en agressie;
 - kwaliteitsbewustzijn: voorraadbeheer, vastleggen van gegevens, het maken van plannen voor verbetering dagelijkse werkzaamheden (planning, onderhoud e.d.).
2. Het volgen van **externe cursussen** voor die medewerkers, die daarvoor in aanmerking komen. Deze moeten afgestemd zijn op hun wensen en die van het bedrijf. Ook wat betreft de tijd en de plaats. Voor een deel kunnen deze cursussen gekozen worden uit het cursusprogramma van SFRecreatie 2007 - 2008, voor een deel zullen door Het Zwemparadijs zelf leveranciers gezocht en gekozen worden.
 - 2.1. Op het gebied van **Management en leidinggeven**:
 - 2.1.1. Personeelsmanagement
 - 2.1.2. Praktijkbegeleider
 - 2.1.3. Het voeren van gesprekken (functionerings, verzuim)
 - 2.1.4. Planning, coördinatie
 - 2.1.5. Omgaan met collega's, teamleider
 - 2.1.6. Communicatie en presenteren
 - 2.2. Op het gebied van **Zweminstructie en zwemactiviteiten**:
 - 2.2.1. Life guard
 - 2.2.2. Aquajoggen
 - 2.2.3. Zwemmen voor diverse doelgroepen: gehandicapten, moeilijk lerende kinderen, baby's, peuters, ouderen, medisch e.d.
 - 2.2.4. Opfris- en vervolgcursussen (o.a. ABC)

2.3. Op het gebied van **Administratie**:

- 2.3.1. Vervolg cursussen administratie (uren, personeel, salaris)
- 2.3.2. Computercursussen
- 2.3.3. Website

2.4. Op het gebied van **Ontvangst en veiligheid**:

- 2.4.1. Omgaan met conflictsituaties/agressie
- 2.4.2. EHBO
- 2.4.3. BHV

2.5. Op het gebied van **Techniek**:

- 2.5.1. NEN 1010
- 2.5.2. NEN 3140
- 2.5.3. Waterbehandeling
- 2.5.4. Energie
- 2.5.5. Oriëntatie wet- en regelgeving

2.6. Op het gebied van **Kwaliteit en schoonmaak**:

- 2.6.1. Bedrijfshygiëne
- 2.6.2. Kwaliteitszorg
- 2.6.3. Kwaliteit en schoonmaak

3. Via een traject waarbij **EVC** (Erkennen Verworven Competenties) wordt gecombineerd met een **aanvullende duale beroepsopleiding**. De bedoeling is dat de medewerkers via een EVC-procedure eerst 'gemeten' worden in relatie tot de geformuleerde eisen in een beroepsopleiding (b.v. Aqua & Leisure; mbo-opleiding op niveau 2, 3 en/of 4). Op basis van het resultaat krijgen de medewerkers een certificaat, diploma of een ervaringsbewijs. Als dat laatste het geval is, ontvangen zij tevens een advies welke onderdelen ze van de opleiding zij nog dienen te volgen. Voor de begeleiding van deze groep medewerkers in opleiding is een bekwame praktijkbegeleider van belang.

6.3. **Planning van het opleidingsprogramma:**

Indien het bovenstaande nader wordt bekeken, met name op organisatorische uitvoerbaarheid, zal het duidelijk zijn dat niet alle gewenste cursussen in het jaar 2007 uitgevoerd kunnen worden. Er zal dus een spreiding dienen te komen over de jaren 2007 t/m 2009. Dat heeft als belangrijke voordelen, dat:

- de organisatie minder belast wordt;
- beter te plannen is;
- de kosten beter te spreiden zijn.

Dat levert een voorlopige **planning** op: zie blz. 21

CURSUSSEN	In 2007/2008	Aantal medewerkers	In 2008 - 2009	Aantal Medewerkers
<i>1. Interne cursussen</i>				
1.1. On the job training	X	50		
1.2. Maatwerktraining diverse aspecten	X	75		
<i>2.1. Management en leidinggeven</i>				
2.1.1. Personeelsmanagement	X	2		
2.1.2. Praktijkbegeleider	X	6		
2.1.3. Het voeren van gesprekken	X	6		
2.1.4. Planning, coördinatie	X	2		
2.1.5. Omgaan met collega's, teamleider	X	6		
2.1.6. Communicatie en presenteren	X	3		
<i>2.2. Zweminstructie en zwemactiviteiten</i>				
2.2.1. Life guard (zie EVC)				
2.2.2. Aquajoggen	X	6		
2.2.3. Zwemmen diverse doelgroepen	X	10		
2.2.4. Opfris- en vervolgcursussen	X	30	1	30
<i>2.3. Administratie</i>				
2.3.1. Vercursussen administratie	X	2		
2.3.2. Computercursussen	X	10		
2.3.3. Website	X	1		
<i>2.4. Ontvangst en veiligheid</i>				
2.4.1. Omgaan met conflictsituaties en agressie	X	75		
2.4.2. EHBO	X	17	4	17
2.4.3. BHV	X	21	4	21
<i>2.5. Techniek</i>				
2.5.1. NEN 1010	X	2		
2.5.2. NEN 3040	X	2		
2.5.3. Waterbehandeling	X	2		
2.5.4. Energie	X	2		
2.5.5. Oriëntatie wet- en regelgeving	X	3	1	3
<i>2.6. Kwaliteit en schoonmaak</i>				
2.6.1. Bedrijfshygiëne	X	2		
2.6.2. Kwaliteitszorg	X	6		
2.6.3. Kwaliteit en schoonmaak	X	2		
<i>3. EVC en duale beroepsopleiding</i>				
3.1. Aqua & Leisure (Life guard)	X	10	1	10

Bijlage 1. Leidraad voor interview met het bedrijf:

Het onderstaande is met de bedrijfsleiding/contactpersonen besproken op 10 juli 2007 om een beeld van het bedrijf te kunnen vormen, dat opgenomen wordt in het Bedrijfsopleidingsplan.

1. Kunt u een typering geven van uw bedrijf?
 - geschiedenis
 - producten
 - aantal werknemers
 - vestigingsplaatsen
2. Beschikt u over documentatie van uw bedrijf?
3. Heeft uw bedrijf een actueel ondernemingsplan? Welke zijn de belangrijkste doelstellingen van dit plan?
4. Is in dit Ondernemingsplan is een situatieschets opgenomen over het bedrijf in het licht van de toekomstige ontwikkelingen? Welke zijn dat?
 - in de bedrijfstak?
 - de te verlenen diensten?
 - de markt(en)? Nieuwe doelgroepen?
 - wat betekenen de ontwikkelingen voor het personeel?
5. Hoe omschrijft u de cultuur binnen het bedrijf? Stijl van leidinggeven?
6. Is sprake van strategisch personeelsbeleid?

Met andere woorden welke **doelstellingen** zijn geformuleerd t.a.v. de bestaande en toekomstige kwalificaties van het personeel in het licht van de ontwikkelingen?
Wat is de kern van dit beleid?
7.
 - a. Zijn/worden de medewerkers op de hoogte gesteld van de toekomstige ontwikkelingen?
 - b. Worden medewerkers betrokken bij beslissingen over hun opleiding/scholing?
 - c. Zo ja, op welke manier?
 - d. Zijn van alle medewerkers functieomschrijvingen aanwezig met daarin opgenomen hun kerntaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
8. In welke kennisgebieden (zie overzicht volgende pagina's) verwacht u de komende jaren veranderingen? Welke prioriteiten ziet u daarbij?

Kennisgebieden	Veranderingen			
	Geen	Weinig	Veel	Opmerkingen
Management				
- Oriëntatie financiën		X		
- Oriëntatie personeelsontwikkeling, beleid			X	
Managementteam				
- Leidinggeven, coördineren,			X	
- Begeleiden, ontwikkelen bedrijfsprocessen			X	
- Ontwikkelen communicatievaardigheden			X	
Ondersteuning				
- Planning en control			X	
- plannen en controleren van bedrijfsvoeringsprocessen, communicatieprocessen			X	
- Personele ondersteuning			X	
- Service en dienstverlening	X			
- Kwaliteitsborging wettelijke regelgeving			X	
Administratie				
- verbeteren administraties/vaardigheden			X	
- bijhouden personeels- en salarisgegevens			X	

Kennisgebieden	Veranderingen			
	Geen	Weinig	Veel	Opmerkingen
Ontvangst en Veiligheid				
-Oriëntatie op informatie/communicatie vaardigheden			X	
-Inzichten in procedures m.b.t. geld- en goederenstromen			X	
-Oriëntatie op klachtenafhandeling			X	
Algemeen zwembad breed				
-Inzichten verschaffen t.a.v. gastvriendelijkheid, klantgerichtheid enz.			X	
-Begeleiding in procesbeheersing wettelijke kaders en regelgeving			X	
-Heroriëntatie van productplannen			X	
-Ondersteuning in organisatieverandering			X	
Voedselbereiding en Bediening				
- Oriëntatie op productontwikkeling			X	
- Oriëntatie op wet- en regelgeving			X	
Techniek en Onderhoud				
- Oriëntatie op onderhoudsprocessen, systemen en structuren		X		
-Oriëntatie op wet- en regelgevingen			X	
- Bedrijfs (nood) plannen			X	
Marketing en Sales				
- Oriëntatie op onderzoek markten en doelgroepen			X	
- Benchmarking			X	
- Het doen van acquisitie			X	
- Ontwikkelen van nieuwe concepten			X	
- Opzetten van communicatieplan			X	

Kennisgebieden	Veranderingen			
	Geen	Weinig	Veel	Opmerkingen
Schoonmaak en Logistiek				
- schoonmaken van terreinvoorzieningen en (toilet)gebouwen			X	
- verwijderen van afval		X		
- controleren schoonmaakactiviteiten			X	
- afwassen / spoelen		X		
- beheren magazijn schoonmaakartikelen			X	

9. Op welke termijn wilt u uw Bedrijfsopleidingsplan uitgevoerd hebben?

.....

10. Met welk(e) opleidingsinstitu(t)en heeft u ervaringen? Voor welke cursussen?

.....

VOORBEELD

Bijlage 2 Brief met enquête voor medewerkers

Zwemparadijs

Datum 1 augustus 2010

Geachte medewerker,

Momenteel wordt in ons bedrijf, in samenwerking met een extern adviseur, gewerkt aan het maken een Bedrijfsopleidingsplan (BOP). Dit draagt niet alleen bij aan het succes van het bedrijf, maar het geeft u als medewerker ook een beter carrièreperspectief.

Om een opleidingsplan te kunnen maken, moeten eerst de behoeften aan opleiding in kaart worden gebracht. Dat is geen simpele opgave. Er zijn veel gegevens nodig, zowel over het bedrijf als over de werknemers. En daarnaast spelen uiteraard de financiële en organisatorische mogelijkheden van ons bedrijf een rol om de opleidingswensen uit te voeren. Het zal niet altijd mogelijk zijn alle wensen op het zelfde moment te honoreren.

1. Een gedeelte van de gegevens komt van de bedrijfsleiding. Deze informatie heeft te maken met bijvoorbeeld de ontwikkeling van het bedrijf, de producten en de klanten voor de komende jaren. Het is van groot belang voor het voortbestaan van het bedrijf, dat tijdig de juiste opleidingen worden georganiseerd om voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen.
2. Een ander gedeelte van de gegevens heeft met de medewerkers te maken. Veranderingen in het bedrijf kunnen immers ook gevolgen hebben voor de kennis, vaardigheden en houding van de werknemers. Daarvoor is ook uw medewerking van belang.

In de bijlage vindt u een vragenlijst, waarin we u allerlei dingen vragen over uw werk. Wij zijn speciaal geïnteresseerd in de opleidingen, die u eventueel nodig vindt om uw werk beter te kunnen uitvoeren. **Het is uiteraard ook in uw belang, dat u probeert alle vragen volledig, serieus en uitgebreid te beantwoorden.**

U kunt erop vertrouwen, dat wij vertrouwelijk met uw gegevens om zullen gaan.

Uiterlijk op 15 augustus 2010 verwachten wij de uw ingevulde vragenlijst terug. Wij danken u nu alvast voor uw bereidwillige medewerking.

Met vriendelijke groeten,

directeur Zwemparadijs

Onderzoek opleidingsbehoeften medewerkers Zwemparadijs

1. Algemeen

1.1. Naam :

1.2. Geboortedatum :

2. Werkervaring

2.1. Hoeveel jaar werkt u al bij het Zwemparadijs ... jaar

2.2. Op welke afdeling bent u werkzaam?

2.3. Wat is uw functie?

2.4. Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie? ... jaar

2.5. Heeft u nog andere werkervaring opgedaan?

- Ja
- Nee

2.6. Zo ja, waar ?

- Bij het Zwemparadijs in de functie gedurende jaar
- Elders nl. bij :

3. Vooropleiding

3.1. Wat is uw hoogste (eventueel met diploma) afgeronde opleiding?

-
-
-

3.2. Welke cursussen heeft u na uw schoolopleiding nog gevolgd?

-
-
-
-

**3.3. Heeft u bij het Zwemparadijs interne cursussen/trainingen gevolgd?
Zo ja, welke?**

-
-
-
-

4. Huidige functie

4.1. Korte omschrijving van uw functie:

- a. Wat zijn uw werkzaamheden en taken?
- b. Welke hulpmiddelen en apparatuur worden door u gebruikt?
- c. Welke verantwoordelijkheden ('plichten') heeft u?
- d. Geeft u leiding aan anderen? Zo ja, aan hoeveel medewerkers?
- e. Welke contacten met andere afdelingen en/of andere medewerkers heeft u?

4.2. Heeft u een functieomschrijving op papier?

- Ja
- Nee

5. Functieontwikkeling

5.1 Welke van de volgende uitspraken m.b.t. uw functioneren zijn voor u van toepassing?

- Ik zou meer kennis en inzicht willen van de producten, die we maken en verkopen.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen in het verloop van het productieproces.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen in het verloop van het logistieke proces.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen in de gang van zaken van het Bedrijf en het werk van de collega's.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen in kwaliteitsaspecten.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen in veiligheidsaspecten.
- Ik zou meer kennis en inzicht willen krijgen in de werking van mijn machine of computer.
- Anders, nl.

5.2. Zou u verandering van functie willen?

- Ja (verder met vraag 5.3. en 5.4.; vraag 5.5. dan overslaan)
- Nee (verder met vraag 5.5.)

5.3. Waarom wenst u verandering of uitbreiding van functie?

- Mijn huidige functie is te zwaar.
- Ik denk dat ik meer capaciteiten heb.
- Ik heb de ambitie om hogerop te komen.
- De werkzaamheden binnen de afdeling veranderen.
- Anders nl.:

5.4. Wat voor soort verandering van functie wenst u?

- Uitbreiding van huidige functie met taken binnen mijn afdeling
zo ja, met :
- Omschakeling naar een smallere functie
- Omschakeling naar een allround functie
- Omschakeling naar een specialistische functie
- Omschakeling naar een leidinggevende functie
- Omschakeling naar een andere functie nl.:
- Anders, nl.....

5.5. Waarom wenst u geen verandering van uw functie? (meerdere antwoorden mogelijk)

- In verband met mijn leeftijd.
- Ik ben tevreden met mijn huidige functie.
- Ik denk dat er voor het bedrijf geen redenen zijn om van functie te veranderen.
- Anders, nl.....

6. Opleidingen/cursussen

6.1. Weet u welke cursussen en scholing u voor uw functie kunt volgen?

- Ja
- Nee

6.2. Bent u vanuit het bedrijf wel eens gevraagd om een cursus of opleiding te volgen?

- Ja
- Nee

6.3. Heeft u in de laatste 3 jaar een voor uw functie noodzakelijke cursus of opleiding gevolgd? Zo ja, ga verder met 6.4. ; zo nee, ga verder met 6.11.

- Ja
- Nee

6.4. Welke? Zie ook 3.2. en 3.3. Eventueel aanvullen.

.....

6.5. Wie nam het initiatief tot het volgen van de meeste van deze cursussen?

- Uzelf
- Leidinggevende
- Beiden (in samenspraak)
- Anders, nl.:

6.6. Hoe lang duurde deze cursus/scholing in de meeste gevallen?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 jaar | <input type="checkbox"/> 1 t/m 5 dagen |
| <input type="checkbox"/> 1 - 2 jaar | <input type="checkbox"/> 6 of meer dagen |
| <input type="checkbox"/> meer dan twee jaar | <input type="checkbox"/> enkele uren |

6.7. Wat was de reden voor het volgen van de meeste van deze cursussen?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- Vanwege wettelijke verplichtingen
- Vanwege certificaten/kwaliteitszorg
- Verplicht gesteld door het bedrijf
- Om bij te blijven in mijn functie
- Om een andere functie te kunnen uitoefenen
- Privé redenen:

**6.8. Wanneer vonden de meeste van deze cursussen plaats?
(meerdere antwoorden mogelijk)**

- In werktijd
- In eigen tijd
- Deels eigen/deels werktijd
- Anders nl.:

6.9. Wie heeft de cursus/scholing betaald? (inschrijfkosten, reiskosten, etc.)

- Ik betaalde het zelf
- Het bedrijf betaalde
- Ik betaalde een gedeelte en het bedrijf de rest
- Ik betaalde vooraf en kreeg na het met goed gevolg afsluiten van de cursus het geld van het bedrijf terug.

6.10. Werd uw loon doorbetaald?

- Ja
- Nee

6.11. Waarom heeft u de laatste 3 jaar geen opleiding/cursus gevolgd?

- Opleiding kwam niet voor binnen het bedrijf.
- Te hoge kosten voor het bedrijf.
- Er was geen vervanging.
- Ik had geen tijd.
- Mijn leidinggevende zag de noodzaak niet.
- Mijn collega's zijn opgeleid.
- Anders nl.:

7. Opleidingswensen

7.1. Om welke reden zou u op dit moment of op korte termijn een cursus/opleiding willen volgen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Vanwege wettelijke verplichting
- Vanwege certificaten/kwaliteitszorg
- Om bij te blijven in mijn functie
- Om een andere functie uit te kunnen oefenen
- Het is goed voor het bedrijf
- Privé redenen
- Anders nl.:

De volgende vraag is erg belangrijk en we willen graag, dat u uw opleidingswensen zo concreet mogelijk invult. Bedenkt u zich vooral goed welke kennis en vaardigheden u voor de uitoefening van uw functie nodig heeft.

7.2. Welke opleidingen, cursussen of trainingen hebben uw voorkeur?

-
-
-
-
-
-

7.3. Op welk tijdstip zou u de scholing willen volgen?

- Overdag door de weeks
- 's Avonds
- Zaterdags
- Geen voorkeur

7.4. Waar wilt u de scholing volgen?

- Binnen het bedrijf
- Buiten het bedrijf
- Geen voorkeur

7.5. Bent u bereid om eigen tijd (thuis) te investeren in het maken van opdrachten, die bij de cursus horen?

- Ja, want.....
- Nee, want.....

7.6. Bent u bereid om tijd (bijv. a.t.v.) en of geld (bijv. deel van cursuskosten) te investeren bij het volgen van cursussen?

- Ja, want.....
- Nee, want.....
- Anders,

7.7. Moet de cursus gespreid in de tijd of in een korte periode achterelkaar plaatsvinden?

- Gespreid, want.....
- In korte periode achter elkaar, want.....
- Geen voorkeur
- Anders,

7.8. Bent u bereid, indien u een cursus gaat volgen, een contract te tekenen, waarin de afspraken zijn vastgelegd over betaling van de cursuskosten, de besteding van de tijd, de inzet en een terugbetalingsregeling bij niet afmaken van de cursus of vertrek uit het bedrijf?

- Ja, want.....
- Nee, want.....
- Anders,

7.9. Welke doelstellingen verwacht u te bereiken met behulp van een cursus/opleiding? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Meer kennis en inzicht krijgen.
- Meer vaardigheden verkrijgen.
- Beter en gemakkelijker werken.
- Een andere en/of betere functie verkrijgen.
- Beter kunnen overleggen met collega's en chefs.
- Meer aanzien in het bedrijf krijgen.
- Bij hogere functie meer kunnen verdienen.
- Beter op de hoogte zijn van alles wat er in het bedrijf gebeurt.
- Meer zekerheid voor het behoud van mijn werk.
- Niet meer als 'ongeschoold' te boek staan.
- Anders nl.:

7.10. Wie dient te beslissen of en zo ja welke scholing u volgt?

- Uzelf
- Leidinggevende
- Beiden in overleg

7.11. Vindt u scholing belangrijk?

- Ja, want.....
- Nee, want.....

7.12. Waarom denkt u dat het Zwemparadijs haar medewerkers wil opleiden? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Voor de continuïteit van het bedrijf.
- De vooruitgang goed blijven volgen.
- De markt beter kunnen bedienen.
- De concurrentiepositie te verbeteren.
- Anders nl.:

8. Ruimte voor vragen en/of opmerkingen (eventueel op achterkant verder)

BIJLAGE 3 Resultaten van de enquête (per vraag):

1. Algemeen

- 1.1. Naam alle 30 respondenten hebben hun naam op het formulier vermeld
- 1.2. Leeftijd alle respondenten hebben hun leeftijd ingevuld; de gemiddelde leeftijd is 42 jaar

2. Werkervaring

- 2.1. Aantal jaren bij het Zwemparadijs?
- | | |
|--------------------|----|
| minder dan 1 jaar | 1 |
| van 1 tot 6 jaar | 11 |
| van 6 tot 10 jaar | 6 |
| van 10 tot 15 jaar | 0 |
| meer dan 15 jaar | 16 |
| niet ingevuld | 2 |
- 2.2. Welke afdeling?
- | | |
|-----------------------|----|
| schoonmaak | 2 |
| receptie | 4 |
| zwemzaal | 17 |
| huishoudelijke dienst | 2 |
| administratie | 2 |
| horeca | 3 |
| management | 1 |
| Technische Dienst | 2 |
| onbekend | 2 |
| niet ingevuld | 1 |
- 2.3. Functie?
- | | |
|-----------------------------------|----|
| functies op de afdelingen genoemd | 34 |
| niet ingevuld | 2 |
- 2.4. Jaren in huidige functie?
- | | |
|--------------------|----|
| minder dan 1 jaar | 2 |
| van 1 tot 6 jaar | 14 |
| van 6 tot 10 jaar | 4 |
| van 10 tot 15 jaar | 4 |
| meer dan 15 jaar | 9 |
| niet ingevuld | 3 |
- 2.5. Andere werkervaring?
- | | |
|-----|----|
| ja | 26 |
| nee | 10 |
- 2.6. Waar?
- | | |
|--------------------------------|----|
| bij het Zwemparadijs | 7 |
| bij andere bedrijven | 16 |
| bij het Zwemparadijs en elders | 5 |
| niet ingevuld | 8 |

3. Vooropleiding

3.1. Hoogste opleiding?	CALO	1
	HBO Fysiotherapie	1
	CIO	3
	HAVO	1
	MAVO	7
	AVV	1
	LBO (LHNO, LTS)	7
	MBO	10
	SPW	1
	MMS	1
	Verkoopster	1
	Schoevers	1
	niet ingevuld	1

De vragen 3.2. en 3.3. zijn door 28 medewerkers ingevuld. Gezamenlijk noemden zij 126 cursussen (de benamingen van de respondenten is aangehouden):

m.b.t. zwemmen (54):

zwemtrainer A (2), zwemleider B, zwemonderwijzer (9), life guard, meer bewegen voor ouderen, MBVO (6), eigentijds zwemonderwijs, AGV-training, zwangerschapszwemmen (3), 55+ zwemmen, assistent zwemonderwijzer (4), recreatie zwemleider, OK zwemmen, aquasporten (6), baby- en peuterzwemmen, fifty-fit (2), ouder/kind zwemmen (2), NRZ, medisch zwemmen, ABO-diploma, turnleidersdiploma (2), praktijkdag Aquarobics (2), jong atletiekleider, kinderen met leer- en gedragsproblemen (2)

m.b.t. ontvangst en veiligheid (38):

EHBO (13), BHV (11), reanimatie (2), receptie, kassaregistratie (2), omgang met publiek, Effectief Communiceren (2), communicatie, agressietraining (5)

m.b.t. horeca en verkoop (2):

verkoopmedewerker, horeca café

m.b.t. administratie (14):

diverse computercursussen (3), typediploma (2), steno, boekhouding, administratief beambte, controlerend beambte, basiscursus arbeidsrecht, middenstand, account view (3)

m.b.t. kwaliteit en schoonmaak (7):

kwaliteitszorg, zwemwaterbehandeling B & A (2), sociale hygiëne (3), schoonmaken met de juiste middelen

m.b.t. techniek (4):

hydrauliek, pneumatiek, elektronica, bedrijfsvoering NEN 3140

m.b.t. diverse cursussen (7):

Frans, AED, recreatex, VOP, mode/kleding, LTS, podologie

4. Huidige functie

4.1.a. Werkzaamheden en taken?

een sterke overeenkomst met de antwoorden bij vraag 2.2.; alle mogelijke werkzaamheden, die hier voorkomen worden genoemd.

	ingevuld	36
	niet ingevuld	0
4.1.b.Hulpmiddelen en apparatuur?	ingevuld met alle mogelijke machines, materialen en hulpmiddelen, die op de afdelingen gebruikt worden	
	ingevuld	33
	niet ingevuld	3
4.1.c.Welke verantwoordelijkheden?	door 29 medewerkers ingevuld; over het algemeen werden de werkzaamheden (zie 4a.) als verantwoordelijkheden genoemd: o.a. - werk goed doen - schoonhouden - klantvriendelijkheid - zwemles - orde, veiligheid, netheid	
	niet ingevuld	7
4.1.d. Geeft u leiding?	ja	10
	nee	19
	niet ingevuld	7
4.1.e. Welke contacten ?	door 32 medewerkers ingevuld, waarbij diverse afdelingen werden genoemd; niet ingevuld 4	
4.2. Functieomschrijving op papier ?	ja	22
	nee	11
	niet ingevuld	3

5. Functieontwikkeling

5.1. Welke uitspraken m.b.t. uw functioneren zijn voor u van toepassing?
Door 26 medewerkers beantwoord, zij gaven 47 antwoorden:

Meer kennis en inzicht in:

. kennis van bedrijf en werk van collega's	4
. kwaliteitsaspecten	11
. de werking van mijn machine of computer	12
. kennis van diensten, die wij verkopen	3
. veiligheidsaspecten	10
. anders	7
- Wat meer betrokken worden	
- Leren omgaan met conflictsituaties	
- Ervaringen delen	
- Tijd voor nieuwe dingen te ontplooiën	
- Coördinatie willen weten	
- Kennis in doelgroepen	
- P&O	

Niet ingevuld 10

5.2. Wens verandering van functie?	ja	11
	nee	25
	niet ingevuld	0

5.3. Waarom wens tot verandering? door 12 medewerkers 17 antwoorden gegeven:

.	ik denk dat ik meer capaciteiten heb	5
.	ik heb de ambitie om hogerop te komen	4
.	werkzaamheden binnen afdeling veranderen	2
.	huidige functie te zwaar	1
.	anders:	5
	- sta alleen in mijn functie	
	- technieken veranderen snel	
	- meer lesgeven in MBVO & baby – peuter	
	- i.v.m. gezondheid	
	- uitdaging	

5.4. Wat voor verandering wenst u ?	door 10 medewerkers beantwoord:	
	uitbreiding huidige functie	2
	omschakeling naar allround functie	1
	omschakeling naar specialistische functie	4
	omschakeling naar leidinggevende functie	0
	anders	4
	- Tijd om werk goed te doen	
	- Helpen bij coördineren of kassa of administratie	
	- Meer bevoegdheden om veranderingen of verbeteringen door te voeren	

5.5. Reden wens tot géén verandering? (meerdere antwoorden) door 26 medewerkers 37 antwoorden gegeven:

	in verband met leeftijd	6
	tevreden met huidige functie	22
	voor bedrijf geen redenen	3
	anders	6
	- Er is onlangs een aanpassing gedaan	
	- Ik heb nog kleine kinderen thuis, maar wie weet in de toekomst wel wat anders	
	- Zie 5.4	
	- Privé-omstandigheden	
	- Ik heb deze functie net	
	- Gezinssituatie is nu zo dat ik 2 dagen werken genoeg vind	

6. Opleidingen/cursussen

6.1. Bekend welke opleidingen gevolgd kunnen worden?	ja	16
	nee	17
	niet ingevuld	3

6.2. Vanuit bedrijf gevraagd om een cursus of opleiding te volgen?		
	ja	26
	nee	9
	niet ingevuld	1
6.3. Laatste 3 jaar opleiding gevolgd?		
	ja	21
	nee	12
	niet ingevuld	3
6.4. Welke ?	door 19 medewerkers beantwoord (zie 3.3.)	
6.5. Op wiens initiatief?	door 25 medewerkers beantwoord:	
	uzelf	5
	leidinggevende	8
	beiden	12
	anders	0
	niet ingevuld	11
6.6. Hoe lang duurde deze scholing ?	door 25 medewerkers beantwoord:	
	1 jaar	2
	1-2 jaar	3
	1 t/m 5 dagen	13
	meer dan 2 jaar	1
	6 of meer dagen	4
	enkele uren	11
	niet ingevuld	11
6.7. Reden voor deze scholing?	door 25 medewerkers 43 antwoorden gegeven:	
	om bij te blijven in mijn functie	12
	verplicht gesteld door bedrijf	8
	wettelijke verplichtingen	9
	certificaten/kwaliteitszorg	11
	om andere functie te kunnen uitoefenen	1
	anders:	2
	- ik besloot zelf	
	- nieuw kassasysteem	
	niet ingevuld	11
6.8. Wanneer vond de cursus plaats?	door 25 medewerkers beantwoord:	
	in werktijd	15
	in eigen tijd	8
	deels eigen / deels werktijd	6
	niet ingevuld	11

6.9. Wie heeft betaald?	door 25 medewerkers beantwoord:	
	het bedrijf betaalde	25
	ik betaalde zelf	1
	ik gedeelte, bedrijf rest	1
	niet ingevuld	11

6.10. Werd uw loon doorbetaald?	door 24 medewerkers beantwoord:	
	ja	21
	nee	3
	niet ingevuld	12

6.11. Waarom géén cursus/opleiding gevolgd gedurende de laatste 3 jaar?		
Deze vraag werd door 18 medewerkers beantwoord met 24 antwoorden:		
.	opleiding kwam in bedrijf niet voor	5
.	ik had geen tijd	0
.	leidinggevende zag de noodzaak niet	7
.	er was geen vervanging	1
.	te hoge kosten	5
.	anders:	6
	- er was geen geld	
	- ik heb dit aangegeven, maar niet op ingegaan tot nu toe	
	- ben net weer begonnen na 2 zwangerschappen	
	- wegens teveel deelname die dagen zijn andere collega's gegaan	
	- er was altijd sprake van, maar als het zover was, kwam er aan de zwembadkant wat tussen	
	- nooit gevraagd	

7. Opleidingswensen

7.1. Redenen voor nu volgen cursus? (meerdere antwoorden mogelijk)	door 34 medewerkers beantwoord; zij gaven 62 antwoorden:	
	wettelijk verplicht	3
	om bij te blijven	23
	voor een andere functie	9
	goed voor het bedrijf	17
	privé	1
	certificaten/kwaliteitszorg	4
	anders	5
	- betere prestatie & kwaliteit te kunnen geven	
	- ook ik word ouder (ha, ha) en weet niet hoe lang ik dit lichamenlijk volhoud	
	- ik wil graag bij blijven. Stil staan is achteruit gaan en ook in de zwemwereld ontwikkelen we steeds betere methodes	
	- geen opleidingswensen tot nu toe	
	- zou graag als kids naar school gaan meer willen gaan doen in het zwemgebeuren	

niet ingevuld 2

7.2. Welke cursussen voorkeur?

door 31 medewerkers 73 cursussen genoemd:

- life guard 2
- aqua joggen (voorkeur mensen met beperking) 2
- iets voor gehandicapten 2
- vervolgopleiding ABC 2
- moeilijk lerende kinderen 3
- op medisch vlak 2
- opfriscursussen
- zwemles 3
- ouder/kind
- zwangerschapszwemmen
- aquarobic
- aquadance
- aquaspinning
- BPK
- OK zwemmen
- MBVO 5
- cursussen m.b.t. nieuwe doelgroepen
- hydrotherapie
- Halo wick
- EHBO
- HACCP
- stress preventie
- omgaan met conflictsituaties 3
- bedrijfshygiëne
- computercursus 9
- websites 2
- boekhoudkundige opleiding voor meer inzicht
- uren-, salaris- en personeelsadministratie
- wettelijke verplichting
- kwaliteitszorg
- NEN 3140
- NEN 1010
- waterbehandeling provincies overleg WHBVZ 2
- energiebetalingen (gebouw & processen)
- verzuimgesprekken
- tactiek/vaardigheden
- time management
- cursus voor teamleider
- assertiviteitscursus
- presenteren
- omgangsvormen met collega's
- begeleiding functioneringsgesprekken
- personeelsbeleid
- communicatie
- coördinatie
- planning
- bijscholingsdag
- leuke cursus/training die mijn kwaliteiten verhogen
- niet ingevuld 6

7.3.	Op welk tijdstip scholing volgen?	door 31 medewerkers beantwoord; zij gaven 34 antwoorden:	
		overdag door de weeks	22
		's avonds	6
		zaterdags	1
		geen voorkeur	5
		niet ingevuld	5
7.4.	Waar wilt u scholing volgen?	door 30 medewerkers beantwoord:	
		binnen het bedrijf	9
		buiten het bedrijf	1
		geen voorkeur	20
		niet ingevuld	6
7.5.	Bereidheid investeren eigen tijd?	beantwoord door 31 medewerkers:	
	- ja, zonder reden		9
	- ja, met reden		15
	- dit kan in de toekomst een betere baan met meer werkuren opleveren		
	- dat hoort erbij (7x)		
	- door te doen, leer je de praktijk		
	- anders krijg je nooit een opleiding/cursus, je moet er wel wat voor doen		
	- trainingen kunnen heel goed thuis		
	- ik heb een parttime baan		
	- ik vind een verhouding 50/50 een goed idee		
	- onder werktijd zijn de mogelijkheden beperkt		
	- ik vind het leuk om te doen		
	- nee, zonder reden		0
	- nee, met reden		6
	- ik ben ook nog bezig met andere cursussen voor de fysiotherapie		
	- het neemt meer uren in beslag dan je denkt		
	- ik heb een fulltime baan		
	- druk zat		
	- geen tijd (3x)		
	- niet ingevuld		5
7.6.	Bereid om tijd of geld te investeren? Beantwoord door 33 medewerkers:		
	- ja, zonder reden		3
	- ja, met reden		2
	- zie vraag 7.1		
	- ik doe het ook voor mijzelf		
	- nee, zonder reden		7
	- nee, met reden		12
	- ik vind wel dat je het ook doet voor het belang van het bedrijf (5x)		
	- wel tijd, maar geen geld (2x)		
	- ik doe de cursus voor het bedrijf		
	- dat kunnen we ons eigenlijk niet veroorloven		
	- ons bedrijf kan haast niet zonder computer, privé zie ik geen voordeel		
	- het is bedoeld om je beter te maken voor het werk		
	- het komt ten goede op het functioneren binnen het bedrijf		

- heb geen atv en ga ervan uit dat het bedrijf betaalt
- bedrijfsmatige cursussen
- indien nodig alleen voor het bedrijf cursus volgen
- ik hoef geen opleiding meer, prima zo
- anders 5
 - tijd wel, kosten ligt eraan wat de kosten zijn
 - weet ik niet i.v.m. mijn andere baan
 - het ligt eraan wat het me oplevert binnen het bedrijf
 - afhankelijk van kosten/arbeid functie, werk zelf
 - weet ik niet, ligt eraan hoeveel tijd en/of geld
- niet ingevuld 3

7.7. Cursus gespreid of in korte periode?

Door 29 medewerkers beantwoord:

- gespreid 3
 - wegens mijn werk
 - ik heb ook een gezin
- in korte periode 7
 - is makkelijker te plannen, ligt eraan waar het is
 - ik heb weinig tijd
 - werkt prettig (3 x)
 - z.s.m. indien nodig
- geen voorkeur 15
- anders 4
 - ligt eraan hoe het zit met mijn tijd i.v.m. mijn werk als fysiotherapeut
 - als het er van komt dan het liefst in een korte periode. Maar nu graag nog niet, eerst afwachten hoe het met me gaat
 - is afhankelijk van de cursus en de zwaarte ervan
 - minder dan 1 jaar
- niet ingevuld 7

7.7. Bereid een contract te tekenen ?

Door 28 medewerkers beantwoord:

- ja, zonder reden 5
- ja, met reden 14
 - bescheidenheid van mezelf
 - dat schept duidelijkheid voor beide kanten (2 x)
 - dan weten beide partijen waar je aan toe bent
 - goede afspraken maken vind ik belangrijk
 - dan is het voor beide partijen duidelijk
 - heb ik al gedaan
 - dit is niet meer dan logisch
 - duidelijkheid voor beide partijen is net zo prettig
 - het bedrijf investeert in mijn functioneren
 - als de werkgever betaalt, moet daar een soort garantie tegenover staan
 - anders betaalt het bedrijf en heeft er verder niets meer aan
 - dat vind ik niet meer dan normaal
 - is normaal
 - als het bedrijf geld in jou investeert, vind ik dat normaal
 - zolang het bedrijf betaalt, heb je je hieraan te houden

nee, zonder reden	1
nee, met reden	2
- het is in het belang van het bedrijf	
- bedrijfmatige cursussen waar bedrijf en persoon voordeel mee hebben	
anders	3
- indien nodig / binnen werktijden / zonder kosten	
- gezien gezondheid moeilijk beantwoorden (2 x)	
- zou eerst willen weten hoe het contract eruit ziet	
niet ingevuld	8

7.9. Welke doelstellingen bij volgen van cursus/opleiding bereiken?
Door 32 medewerkers zijn 97 antwoorden gegeven:

. meer kennis/inzicht	26
. meer vaardigheden	24
. beter en gemakkelijker werken	19
. beter kunnen overleggen met collega's en chefs	8
. meer zekerheid behoud werk	4
. beter op de hoogte	2
. bij hogere functie meer verdienen	4
. meer aanzien in bedrijf	0
. niet als ongeschoold te boek staan	5
. andere en/of betere functie	5
- niet ingevuld	4

7.10. Wie moet beslissen over het volgen van scholing? Door 34 medewerkers beantwoord:

. uzelf	3
. leidinggevende	0
. beiden in overleg	31
. niet ingevuld	2

7.11. Vindt u scholing belangrijk? Door 33 medewerkers beantwoord:

. ja, zonder reden	8
. ja, met reden	24
- om bij te blijven, nieuwe ideeën	
- het is wel belangrijk om met de tijd mee te gaan	
- blijven op je vakgebied (4 x)	
- als 't nodig is wel	
- zie 7.9 (2)	
- dat geeft je de mogelijkheid om je 'horizon' te verbreden en beter te functioneren binnen het bedrijf	
- anders is er geen vooruitgang	
- stilstand is achteruitgang	
- meer kennis, verbreden kennis vind ik belangrijk	
- dan krijg je meer kennis en inzicht (2 x)	
- om je functie goed uit te kunnen blijven oefenen, moet je op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen	
- je blijft op deze manier jezelf ontwikkelen	
- het geeft mensen een beter inzicht in hun werk	

- het is goed voor het bedrijf, de kwaliteit en je persoonlijke ontwikkeling
- zie vraag 7.1
- verrijking van jezelf
- je blijft zo op de hoogte van alle nieuwe dingen, het voorkomt 'vastroesten'
- je moet toch proberen om zoveel mogelijk 'bij' te blijven
- algemene ontwikkeling
- . nee, zonder reden 0
- . nee, met reden 1
- nu niet meer zo belangrijk; wel leuk, maar beslist geen 'must'
- . niet ingevuld 3

7.12. Welke redenen heeft het Zwemparadijs om medewerkers op te leiden?

Door 35 medewerkers zijn 84 antwoorden gegeven:

- . continuïteit 26
- . vooruitgang volgen 24
- . markt beter bedienen 24
- . betere concurrentiepositie 9
- . anders 1
- om medewerkers up to date te houden

8. Ruimte voor vragen en/of opmerkingen

Hiervan is door 10 medewerkers gebruik gemaakt:

- *Ik vind het nu nog lastig om echt te bepalen wat ik nu wil. De vraag is eerder wat ik straks nog kan!*
- *Er was altijd sprake van toen ik aangenomen werd, dat ik de life guard zou doen. Het was de bedoeling dat deze cursus in ons zwembad, maar het werd altijd op de lange baan geschoven. Vandaar heb ik wel op papier staan dat ik mag toezicht houden, alleen onder toezicht van een gediplomeerde badjuf/-meester.*
- *Het "aqua joggen" is eigenlijk met spelletjes op muziek.*
- *Ik ben eigenlijk wel tevreden over hoe ik nu werk. En ik ben druk genoeg thuis, werk en kinderen. Mocht het voordoen dat er een goede cursus voor mijn werk is, wil ik er nog wel over nadenken.*
- *Graag 'rust in de tent'.*
- *Ik wil mij voor 100% inzetten, maar daar moet men mij de ruimte voor geven.*
- *Omdat ik dit vak nog steeds het mooiste werk vind van allemaal, wil ik mij voor 100% inzetten om van dit zwembad een weer goed lopend bedrijf te maken. Omdat we door al het 'gedoe' van de afgelopen jaren een beetje achterop zijn geraakt, vind ik het hoog tijd dat we weer vooruit moeten gaan met z'n allen. En ik ben blij en trots dat ik daaraan mag meewerken. Ik hoop dat het onze nieuwe manager lukt om alle medewerkers weer zo te motiveren, dat iedereen weer met veel plezier aan het werk gaat.*
- *Misschien is er een mogelijkheid om samen met receptiecollega's een cursus te volgen. Doelgericht naar onze functie.*
- *Ja graag opleidingen die erkende diploma; afgeven en geen certificaat.*
- *Ik heb de vragen ingevuld, maar het gaat over een eventuele opleiding te volgen, maar dat wil ik niet, dus ik heb antwoord gegeven hoe ik er over denk als ik wel een opleiding zou doen, snap je? Dat ik geen opleiding wil volgen, is eigenlijk meer omdat er op de dagen dat ik werk, geen doelgroep is en ik geen oppas heb voor andere dagen. Misschien later als ik geen oppas nodig heb.*

Bijlage 4 : Namenlijst van de medewerkers

(t.b.v. de anonimiteit weggehaald)

VOORBEELD

Bijlage 5 : samenvatting t.b.v. de werknemers

Het **Bedrijfsopleidingsplan** is opgesteld in de periode juli/september 2010. Gewerkt is met het door SFRecreatie ontwikkelde format en het is opgesteld door Max Mulders, manager onderwijs SFRecreatie. Naast de inbreng van de manager van het Zwemparadijs is er door middel van een schriftelijk opleidingsbehoefteonderzoek medewerking geweest van 36 medewerkers.

Het Zwemparadijs is verheugd over de **medewerking van de werknemers** (36) bij deze enquête. Deze positieve medewerking vormt zeker een goede basis om door te gaan met de ingezette veranderingen en de daarbij behorende scholing en opleiding van hen. Hierbij zal, op grond van de opleidingswensen gekeken worden in hoeverre deze passen binnen de financiële en organisatorische mogelijkheden van het bedrijf, uiteraard ook voor zover deze passen binnen de functie-uitoefening van de betrokken medewerkers. Dit geldt overigens ook voor de medewerkers die nu niet hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Als **algemene conclusie** is uit de resultaten van het onderzoek af te leiden, dat bij een groot deel van de medewerkers (ruim 90 %) van het Zwemparadijs scholingsbereidheid bestaat. Ook weten ze duidelijk welke cursussen ze willen volgen. De medewerkers zien het volgen van opleidingen zowel in het belang van het bedrijf als voor hun persoonlijke ontwikkeling.

De **resultaten** uit de enquêtes in hoofdlijnen:

- * *algemeen*
 - gemiddelde leeftijd 42 jaar
 - medewerkers met redelijk tot veel ervaring
- * *vooropleiding*
 - overwegend lager en middelbaar beroepsonderwijs
 - veel aanvullende cursussen gevolgd tijdens loopbaan
- * *huidige functie*
 - 30 % van de medewerkers wil zich gaarne verder ontwikkelen door een functieverandering
 - 60 % is tevreden met de huidige functie
- * *opleidingen/cursussen*
 - 50 % van de medewerkers is op de hoogte van mogelijkheden voor scholing en opleiding
 - de afgelopen drie jaar zijn door 34 medewerkers (95 %) cursussen gevolgd
 - medewerkers zien het belang van het volgen van opleidingen in met als redenen: om bij te blijven in de functie, dat het goed is voor het bedrijf en voor een andere functie
 - er zijn door de medewerkers 73 cursussen genoemd om graag te volgen
 - als cursussen gevolgd worden dan in werktijd en in overleg met de leidinggevende; over de plaats bestaat geen uitgesproken voorkeur
 - medewerkers willen wel eigen tijd in opleidingen investeren; de cursussen dienen door echter het Zwemparadijs betaald te worden; ruim de helft wil voor het volgen van een cursus wel een contract tekenen

- ruim 90 % van de medewerkers vindt scholing en opleiding belangrijk, zowel voor henzelf als ook voor het bedrijf (continuïteit van het bedrijf, markt beter bedienen, betere concurrentiepositie en vooruitgang volgen).

Op basis van de enquêtes en de door de bedrijfsleiding aangegeven wensen ziet het **opleidingsprogramma** er voor de komende jaren (2011 – 2013) als volgt uit:

Voor **alle medewerkers** binnen het bedrijf zal de aandacht voor hun ontwikkeling betrekking hebben op diverse aspecten:

- het aanleren van praktische kennis, vaardigheden en houding middels '**on the job**' training, waarbij gebruikt gemaakt wordt van interne opleiders. Daarnaast kan dit ook door bij leveranciers de nodige kennis te 'halen'. Te denken valt aan: toepassen van software, beter gebruik van machines en apparatuur. Ook zullen vakbeurzen en demodagen bezocht;
- een korte cursus (2 dagdelen) op maat voor alle medewerkers, waarbij aandacht wordt besteed aan:
 - gastvriendelijkheid (opfrissing)
 - het omgaan en afhandelen van klachten, conflicten en agressie
 - kwaliteitsbewustzijn: voorraadbeheer, vastleggen van gegevens, het maken van plannetjes voor verbetering van de dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast **cursussen**, die gericht zijn op de functie en die voornamelijk buiten het bedrijf worden gevolgd. Zie bijgevoegde overzicht. Bij het opstellen van het overzicht van deze cursussen is rekening gehouden met de wensen van de medewerkers en die van de bedrijfsleiding. Indien medewerkers voor een cursus in aanmerking (willen) komen, zal dit in overleg met de leidinggevende worden besproken en geregeld.

Tot slot:

In het licht van de huidige ontwikkelingen is het voor het Zwemparadijs van groot belang, dat door **alle medewerkers** opleidingen en cursussen gevolgd worden. Dit is noodzakelijk voor de continuïteit en groei van het bedrijf. Een investering in de kennis, vaardigheden en beroepshouding van alle medewerkers is gewenst om hen voor te bereiden op hun huidige en toekomstige taken.

CURSUSSEN	In 2011/2012	Aantal medewerkers	In 2012/2013	Aantal Medewerkers
<i>1. Interne cursussen</i>				
1.1. On the job training	X	50		
1.2. Maatwerktraining diverse aspecten	X	75		
<i>2.1. Management en leidinggeven</i>				
2.1.1. Personeelsmanagement	X	2		
2.1.2. Praktijkbegeleider	X	6		
2.1.3. Het voeren van gesprekken	X	6		
2.1.4. Planning, coördinatie	X	2		
2.1.5. Omgaan met collega's, teamleider	X	6		
2.1.6. Communicatie en presenteren	X	3		
<i>2.2. Zweminstructie en zwemactiviteiten</i>				
2.2.1. Life guard (zie EVC)				
2.2.2. Aquajoggen	X	6		
2.2.3. Zwemmen diverse doelgroepen	X	10		
2.2.4. Opfris- en vervolgcursussen	X	30	1	30
<i>2.3. Administratie</i>				
2.3.1. Vercursussen administratie	X	2		
2.3.2. Computercursussen	X	10		
2.3.3. Website	X	1		
<i>2.4. Ontvangst en veiligheid</i>				
2.4.1. Omgaan met conflictsituaties en agressie	X	75		
2.4.2. EHBO	X	17	4	17
2.4.3. BHV	X	21	4	21
<i>2.5. Techniek</i>				
2.5.1. NEN 1010	X	2		
2.5.2. NEN 3040	X	2		
2.5.3. Waterbehandeling	X	2		
2.5.4. Energie	X	2		
2.5.5. Oriëntatie wet- en regelgeving	X	3	1	3
<i>2.6. Kwaliteit en schoonmaak</i>				
2.6.1. Bedrijfshygiëne	X	2		
2.6.2. Kwaliteitszorg	X	6		
2.6.3. Kwaliteit en schoonmaak	X	2		
<i>3. EVC en duale beroepsopleiding</i>				
3.1. Aqua & Leisure (Life guard)	X	10	1	10