Univé Noord-Nederland

Projectverslag



Niek Muter

Marc Heijmans

Verena Jager

Kirsten Nicolai

28 juni 2019

Naam: Niek Muter

Studentnummer: 361718

E-mailadres: [n.mutter@st.hanze.nl](mailto:n.mutter@st.hanze.nl)

Naam: Marc Heijmans

Studentnummer: 353560

E-mailadres: [m.heijmans@st.hanze.nl](mailto:m.heijmans@st.hanze.nl)

Naam: Verena Jager

Studentnummer: 359672

E-mailadres: [v.jager@st.hanze.nl](mailto:v.jager@st.hanze.nl)

Naam: Kirsten Nicolai

Studentnummer: 354963

E-mailadres: [k.nicolai@st.hanze.nl](mailto:k.nicolai@st.hanze.nl)

Instelling: Hanzehogeschool Groningen

Opleiding: Sportkunde

Minor: Actief Gezonde Leefstijl

Docentbegeleider: Jelle Wijma

Praktijkbegeleider: Ida Buist

Organisatie: Univé Noord-Nederland

Inleverdatum: 28 juni 2019

# Samenvatting

Na de eerste kennismaking met de opdrachtgever heeft het stageteam een doelgroep analyse uitgevoerd. Hierbij is een profiel opgesteld voor de gemiddelde medewerker van Univé. Aan de hand van dit profiel zijn factoren onderzocht die te maken hebben met de doelgroep. Denk hierbij aan: de effecten van een zittend beroep, fysieke klachten m.b.t. langdurig zitten, vitaliteit op de werkvloer en dynamisch meubilair.

Vervolgens is de aanleiding van het probleem beschreven. Er is hierbij ingezoomd op de medewerkers van Univé Noord-Nederland. Er is bekeken hoelang de medewerkers per dag ongeveer zitten, wat er gebeurt in de pauzes en of er andere korte beweegmomenten zijn. Ook is er uitgezocht wat er door de medewerkers zelf al georganiseerd wordt om afwisseling te creëren in het langdurige zitten. Tijdens collegejaar ‘17/’18 is er door Vera Bogers een onderzoek uitgevoerd binnen Univé waarin ook behoeften zijn opgehaald vanuit de medewerkers. Hierbij wilde 63% van de medewerkers graag meer inzicht in de eigen gezondheid d.m.v. een fitheidstest.

Met deze kennis heeft het stageteam vervolgens als doel gesteld om voor Univé Noord-Nederland een protocollenboek met fitheidstesten te ontwerpen en deze fitheidstesten ook uit te voeren bij de medewerkers om de medewerkers te activeren en aan de behoeften te voldoen.

Er is een werkplekonderzoek uitgevoerd om de ervaringen van medewerkers op te halen en informatie te verzamelen die mee kon worden genomen in de verbouwing. In overleg met alle betrokken partijen is er vervolgens een protocol voor de fitheidstesten ontwikkeld, getest en uitgevoerd bij alle regiokantoren en het hoofdkantoor van Univé. Daarnaast is er een resultatenboek ontworpen om de resultaten op een makkelijke manier terug te koppelen aan de medewerkers.

Om het proces waarin de medewerker zich bevindt te beschrijven is gebruik gemaakt van het Stages of Change model. Hierdoor is ook meteen bekeken of de fitheidstesten als interventie goed aansloten bij de fase van gedragsverandering waarin de medewerkers zich bevinden. Daarnaast is het projectmatig werken van het stageteam met de betrokken partijen beschreven en geëvalueerd.

Bij het implementeren van de interventie ging het met name om het maken van een planning voor het afnemen van de fitheidstesten bij de verschillende kantoren in de regio, het inlichten van de medewerkers, het regelen van de benodigde materialen, het uitvoeren van de fitheidstesten en het borgen van de interventie bij Univé zodat deze ook na het vertrek van het stageteam bestaansrecht houdt.

Als laatste zijn het werkproces en het effect van de interventie door het stageteam geëvalueerd en de uitkomsten hiervan beschreven. Uit deze evaluatie zijn aandachtspunten en positieve punten naar voren gekomen die als aanbevelingen in het verslag beschreven zijn. Daarnaast heeft het stageteam nog eens met een kritische blik gekeken naar het eigen handelen gedurende de stageperiode en zijn de aandachtspunten hieruit ook meegenomen.

# Voorwoord

Voor u ligt het projectverslag van het stageteam Univé Noord-Nederland. Dit verslag is geschreven in het kader van de gelopen stage bij Univé Noord-Nederland en de minor Actief Gezonde Leefstijl aan de Hanze hogeschool Groningen.

In dit verslag worden de stappen toegelicht die hebben geleid tot de interventie. Het project is een onderdeel van de Minor Actieve & Gezonde Leefstijl. De opdrachtgever binnen Univé is HRM-manager Piet Schudde.

Graag willen wij Piet Schudde en Annet Regien bedanken voor de samenwerking vanuit Univé en het ruimte geven voor onze eigen ideeën. Ida Buist willen wij ook bedanken voor de begeleiding in de voorbereiding, tijdens de interventie en bij de afronding. Daarnaast willen wij Jelle Wijma bedanken voor zijn tips tijdens het voorbereiden van de interventie. Zonder deze medewerking hadden wij de interventie niet kunnen uitvoeren.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Kirsten Nicolai

Verena Jager

Niek Muter

Marc Heijmans

Groningen, 24 juni 2019

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc12275664)

[Voorwoord 3](#_Toc12275665)

[Achtergrond 6](#_Toc12275666)

[Organisatie 6](#_Toc12275667)

[Doelgroep 6](#_Toc12275668)

[Aanleiding 8](#_Toc12275669)

[Doelstelling 9](#_Toc12275670)

[Projectactiviteiten 10](#_Toc12275671)

[Werkplekonderzoek 10](#_Toc12275672)

[Fitheidstesten 10](#_Toc12275673)

[Protocollenboek 10](#_Toc12275674)

[Resultatenboek 10](#_Toc12275675)

[Ambassadeursgroep 10](#_Toc12275676)

[Uitvoering 11](#_Toc12275677)

[Methodiek 12](#_Toc12275678)

[Stages of change 12](#_Toc12275679)

[Aspecten van projectmatig werken 13](#_Toc12275680)

[Implementatie 16](#_Toc12275681)

[Beschrijving interventie 16](#_Toc12275682)

[Borging interventie 16](#_Toc12275683)

[Evaluatie 17](#_Toc12275684)

[Procesevaluatie 17](#_Toc12275685)

[Effectevaluatie 17](#_Toc12275686)

[Discussie en aanbevelingen 19](#_Toc12275687)

[Algemeen 19](#_Toc12275688)

[Duidelijkheid stage 19](#_Toc12275689)

[Werkplek op het hoofdkantoor in Assen 19](#_Toc12275690)

[Samenwerking Hanzehogeschool 20](#_Toc12275691)

[Aan Univé Noord-Nederland 20](#_Toc12275692)

[Herhaling van de test 20](#_Toc12275693)

[Werkplek 20](#_Toc12275694)

[Workshops 21](#_Toc12275695)

[BRAVO-kompas 21](#_Toc12275696)

[Het stageteam en de testen 21](#_Toc12275697)

[Betrouwbaarheid conditietest 21](#_Toc12275698)

[Meer oefenen 21](#_Toc12275699)

[Afspraken van tevoren over uitvoering 22](#_Toc12275700)

[Communicatie voorafgaand aan de testen 22](#_Toc12275701)

[Nawoord 23](#_Toc12275702)

[Bibliografie 24](#_Toc12275703)

[Bijlage 25](#_Toc12275704)

[Bijlage 1: Resultaten fitheidstesten 25](#_Toc12275705)

# Achtergrond

## Organisatie

Het studententeam heeft gewerkt in een samenwerkingsverband tussen Healthy Workplace van de Hanzehogeschool en Univé Noord-Nederland. Univé Noord-Nederland heeft verschillende kantoren door de provincies Groningen en Drenthe waarvan het hoofdkantoor zich bevindt in Assen. Het project wordt uitgevoerd over de gehele breedte van de organisatie, van de winkels verspreid over de regio tot aan de directie en het management op het hoofdkantoor.

In het meerjarenplan van Univé Noord-Nederland is vitaliteit van de medewerkers met prioriteit opgenomen. Binnen de organisatie zal er komend jaar een verbouwing plaatsvinden op het hoofdkantoor in Assen. Dit biedt verschillende mogelijkheden om het kantoor op een vitalere en meer ergonomische manier in te richten. Er zijn de afgelopen tijd al verschillende acties ondernomen om bewegen en vitaliteit te promoten. Zo zijn er sta/zitbureaus aangeschaft die de medewerkers kunnen gebruiken tijdens het werk en wordt er op dit moment een plan uitgewerkt voor een kick-off dag met workshops. Er is een samenwerking aangegaan met de Hanzehogeschool om stagiairs in te zetten voor een extra impuls omtrent vitaliteit op de werkvloer.

## Doelgroep

Tijdens de stageperiode staan de medewerkers van Univé Noord-Nederland centraal, waarbij er wordt gekeken naar de vitaliteit op de werkvloer. Binnen Univé werken mensen van allerlei verschillende leeftijden waarbij er ook weer verschil zit in de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. Er zijn telefonisten, medewerkers van de buitendienst die veel onderweg zijn en medewerkers die vrij al de hele dag vanachter het beeldscherm werken (Bogers, 2019). Het zitgedrag bij deze doelgroep is een groot probleem. De gemiddelde Nederlander tussen de 18 en 65 jaar zit ongeveer 9,5 uur per dag (Kennisbank sport en bewegen, 2017).

Zittend werken met een computer heeft verschillende negatieve gevolgen op de gezondheid. Zo bevindt het lichaam zich vaak meerdere uren in dezelfde positie, waardoor o.a. de pols, elleboog en de spieren rondom deze gewrichten te lang op spanning staan. Hierdoor kunnen overbelasting verschijnselen optreden en dit kan leiden tot pijn, verstijving en functieverlies rondom deze gewrichten (Kennisbank sport en bewegen, 2017).

Het constant in dezelfde positie werken aan het scherm heeft ook negatieve gevolgen voor de rug, deze kan dan te zwaar belast worden. Rugklachten zijn dan ook een steeds vaker voorkomend probleem bij de werkende bevolking. Het gevaar bestaat dat de omliggende spieren in de rug verzwakken omdat ze weinig gebruikt worden en daardoor wordt de rug zelf minder goed ondersteund. Ook weten de meeste werknemers niet hoe ze goed de stoel en bureau moeten instellen of hier zijn geen mogelijkheden voor (Kennisbank sport en bewegen, 2017).

Een gespannen zithouding kan verder ook leiden tot nekklachten. Lang zitten aan een computer leidt tot weinig lichaamsbeweging en het daarbij behorende risico op overgewicht vanwege het lage aantal verbrande calorieën op de lange termijn. De zittende houding en beperkte lichaamsbeweging zorgt voor een grotere kans op o.a. hart- en vaatziekten (Mens en gezondheid.infonu, 2019).

Het grootste gedeelte van de dag brengt de medewerker door op de werkvloer. Steeds meer bedrijven gaan inzien dat medewerkers meer beweegruimte nodig hebben. Sinds 2012 zijn de risico’s over langdurig zitgedrag uitgebreid in het nieuws en zijn het steeds vaker thema’s voor bijeenkomsten en congressen. Meubelleveranciers spelen hierop in door dynamisch meubilair aan te bieden dat het mogelijk maakt om meer te bewegen tijdens het werk. De meeste bedrijven die het thema oppakken maken nog weinig tot geen gebruik van dynamisch meubilair op de werkvloer. Enkele bedrijven gaan al wel een stap verder en proberen het dynamische werken te implementeren. Dit werkt het beste volgens een multi-component aanpak (Mol, 2019). Dit houdt een combinatie in van:

* Het aanbieden van dynamische werkplekken (sta/zit bureau, desk bike, sta overleg bureaus)
* Interventies op organisatieniveau (draagvlak creëren bij de directie, het trainen van managers, bewustwording creëren onder personeel, ambassadeurs benoemen)
* Interventie op individueel niveau (coaching op gedrag, werkplek coaching, meetinstrumenten gebruiken)

Binnen Univé-Noord Nederland wordt er op dit moment gewerkt aan de interventies op organisatieniveau. Er is een ambassadeursgroep opgezet die bestaat uit medewerkers vanuit verschillende afdelingen en functies waardoor er een draagvlak wordt gecreëerd binnen Univé. Op de bewustwording onder het personeel wordt flink ingezet. Door het uitvoeren van de fitheidstesten worden de medewerkers bewuster van hoe ze er op dit moment voor staan met de fysieke gesteldheid. Tijdens de fitheidstesten zijn de behoeften van de medewerkers individueel gepeild en hier kan vervolgens door Univé op worden ingespeeld. Dit is dus de volgende stap, interventies aanbieden op kleinschalig of individueel niveau. Er kan hier op verschillende manieren sturing aan gegeven worden door middel van coaching, workshops of adviezen.

De laatste stap, het aanbieden van een dynamische werkplek, kan volgend jaar gerealiseerd worden na de verbouwing van het kantoor. Het kantoor wordt door een architect ingericht onder toeziend oog van Univé Noord-Nederland en met advies van Jan Gerard Hoendervanger.

## Aanleiding

Gemiddeld zitten Nederlanders 9,5 uur per dag. Op een doordeweekse dag zitten Nederlanders gemiddeld 10,1 uur en in het weekend 8,3 uur. Deze 10,1 uur wordt voor het grootste gedeelte op de werkvloer behaald. Wanneer er wordt gekeken naar zitgedrag op het werk blijkt dat Nederland in de top 6 staat van Europa (TNO, 2016).

De medewerkers van Univé Noord-Nederland zijn niet wekelijks geanalyseerd in hun gedrag aangezien er op het kantoor geen werkplek beschikbaar was voor het stageteam en dit als gevolg had dat het team weinig op de werkvloer aanwezig is geweest. De analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de dagen dat het stageteam aanwezig is geweest op de kantoren tijdens het werkplekonderzoek en de momenten waarop de fitheidstesten werden uitgevoerd. Op deze momenten hebben er ook gesprekken plaatsgevonden tussen de medewerkers en het stageteam, hierdoor heeft het team informatie verkregen over het gedrag op de werkvloer.

Het grootste gedeelte van de dag zitten de medewerkers stil op kantoor achter het bureau. Tijdens de lunch gaat het grootste gedeelte van medewerkers buiten een korte wandeling maken van ongeveer 15 minuten. Vier keer per dag, om 10, 12, 14 en 16 uur is er een groep van ongeveer 10 personen die 1 minuut de wall-sit en plan uitvoert met elkaar. Dit is een vast beweegmoment waarbij de medewerkers elkaar ook motiveren om steeds weer mee te doen. Dit zijn de enige momenten waarop er bewogen wordt op de werkvloer buiten de loopjes naar het koffiezet apparaat om.

Het kantoor beschikt over een aantal hoog/laag bureaus (ongeveer 1 à 2 per afdeling), maar de medewerkers geven aan dat er nog te weinig gebruik van wordt gemaakt en dat het gebruik helemaal afneemt op het moment dat het bureau zelf omhoog/omlaag gedraaid moet worden met een zwendel. Een andere reden waarom er weinig gebruik van wordt gemaakt, is omdat de medewerkers niet goed weten op welke hoogte het bureau en de stoel afgesteld moeten worden. Als er eenmaal gewerkt wordt dan schiet het gaan staan en zitten er vaak bij in, maar de medewerkers geven wel aan hier meer gebruik van te willen maken en er meer elektrische hoog/laag bureaus mogen komen. Er is dus nog een te grote groep die tijdens de werkdag geen tot weinig beweging krijgt en vaak zijn dit ook de mensen die deze beweegmomenten het hardst nodig hebben.

In het jaar ‘17/’18 is er een onderzoek uitgevoerd door Vera Bogers. In dit onderzoek werd onder de werknemers van Univé Noord-Nederland door middel van een vragenlijst gekeken naar de vitaliteit van de werknemers. Hierin is de vitaliteit van Univé Noord-Nederland onderverdeeld in drie segmenten, de fitheidstesten, vitale werkvloer en mentale belasting. Uit het onderdeel fitheidstesten werd geconcludeerd dat 63% van de werknemers graag meer inzicht wil krijgen in zijn of haar fysieke gezondheid doormiddel van een fitheidstest (Bogers, 2019).

Naast dat er fitheidstesten worden uitgevoerd, wil Univé Noord-Nederland ook bezig met workshops over verschillende aspecten van vitaliteit zoals voeding en slaap. Verder worden de vitale werkvloer en het dynamisch werken meegenomen in de verbouwing van het hoofdkantoor.

# Doelstelling

Het stageteam wil voor Univé Noord-Nederland (UNN) een protocollenboek opleveren met daarin alle fitheidstesten en deze gaan uitvoeren voor de medewerkers van dit bedrijf. Daarnaast is het belangrijk voor UNN om het bewustzijn bij de medewerkers te vergroten omtrent de eigen gezondheid. De fitheidstesten worden gebruikt als extra stimulans om aan de vitaliteit te werken.

Als de medewerkers geactiveerd worden door de resultaten van de fitheidstesten, kunnen de testen volgend jaar nog een keer worden uitgevoerd aan de hand van het geschreven protocollenboek. Dit alles wil het stageteam gerealiseerd hebben vóór 21 juni 2019.

# Projectactiviteiten

## Werkplekonderzoek

Allereerst is er contact gelegd met Jan Gerard Hoedervanger, hij is projectleider voor Univé en houdt zich vanuit Healthy Workplace van de Hanzehogeschool bezig met de inrichting van het nieuwe kantoor. Ook geeft hij hierover advies. Om een advies te kunnen geven over de werkplek heeft het stageteam in samenwerking met de Hanzehogeschool een werkplekonderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek is objectief en subjectief gekeken naar de temperatuur, lichtinval, luchtkwaliteit en de hoeveelheid geluid op de verschillende werkplekken.

## Fitheidstesten

Het hoofdproject van het stageteam is het afnemen van de fitheidstesten. Voor deze fitheidstesten is tijdens het werkplekonderzoek gepeild waar er vanuit de medewerkers behoefte aan is. Hierdoor maken de medewerkers alvast kennis met het volgende project en kunnen ze eigen voorkeuren aangeven. Dit is gedaan om de medewerkers hun mening te laten geven over welke thema’s zij graag zouden willen testen, en zodat er teruggevallen kan worden op de vraag waarom er voor deze thema’s gekozen is.

## Protocollenboek

Door de eerdere casuïstiek lessen die gegeven zijn door Rob van der Sleen aan de Hanzehogeschool is er kennis gemaakt met een aantal fitheidstesten, o.a. met de FMS-test. Het stageteam heeft al eens eerder verschillende fitheidstesten uitgevoerd en hierdoor is er al enige kennis over dit onderwerp aanwezig. Er is een selectie gemaakt met verschillende testen die de testbatterij vormen voor de fitheidstesten, deze testbatterij is uitgewerkt in een protocollenboek en getest om de betrouwbaarheid te kunnen meten. Uiteindelijk is er voor elk thema een test gekozen en uitgewerkt in het protocollenboek. De fitheidstesten zijn voorgelegd aan o.a. Ida Buist en Jelle Wijma, twee docenten aan de Hanzehogeschool, en met feedback ontvangen. Het stageteam heeft de testen geoefend en gezamenlijk doorlopen.

## Resultatenboek

Vervolgens moest er een resultatenboek ontwikkeld worden waar de medewerkers de testgegevens in kunnen aflezen en terugvinden. Hiervoor heeft het stageteam een benchmark uitgevoerd bij het Pim Mulier instituut. Dit instituut is expert op het gebied van fitheidstesten en voert dit uit in opdracht voor bedrijven, zo doende ook op de Hanze Hogeschool. Het resultatenboek van Pim Mulier is als inspiratie gebruikt voor het ontwikkelen van een eigen resultatenboek om mee te kunnen geven aan de medewerkers.

## Ambassadeursgroep

Als laatste voorbereiding zijn de Health checks uitgevoerd op de ambassadeurs groep van UNN. Dit is gedaan om het stageteam een keer proef te laten draaien met een externe partij en de ambassadeurs groep die de ervaringen kan delen met de medewerkers van Univé zodat het weet wat er gaat komen.

## Uitvoering

Voor de testdagen is er een planning gemaakt waarbij er om de 10 minuten een medewerker binnen stroomt. De medewerkers hebben zich hier zelf voor ingeschreven. Per medewerker is er 40 minuten ingepland voor het hele traject. Er is gekozen om als student het hele traject per medewerker door te lopen, hierdoor krijg je een vertrouwde band met elkaar en biedt dit de mogelijkheid om tijdens het gesprek een advies te geven op het gehele eindplaatje.

De fitheidstesten zullen eerst bij de winkels in de regio's worden uitgevoerd. Hiervoor is gekozen om aan te geven dat het hoofdkantoor niet altijd voor gaat, daarnaast zijn de winkels wat kleiner, dus is het makkelijker voor het stageteam om een routine te ontwikkelen voordat het gehele hoofdkantoor aan de beurt is.

# Methodiek

## Stages of change

(Mens en samenleving.infonu, 2019)

Het trans theoretisch model van Prochaska en Diclemente, ook wel stages of change model genoemd, beschrijft de 6 verschillende stadia van gedragsverandering. Gedragsverandering is geen proces wat geleidelijk plaats vindt met een duidelijk begin- en eindpunt. Het is een circulair proces doordat de persoon terug kan vallen in het oude gedrag of een vorige fase. Het is van belang de fases niet te snel te doorlopen, wanneer dit wel wordt gedaan wordt de kans op terugval vergroot.

**Precontemplation**

In dit stadium is de persoon zich niet bewust van het feit of er een probleem heerst. Er wordt niet herkent dat het gedrag schadelijke effecten heeft op zijn of haar probleem met negatieve gevolgen voor zichzelf en eventueel voor anderen. Het kan ook zijn dat de persoon wel problemen signaleert, maar dit niet in verbinding legt met het eigen gedrag.

**Contemplation**

Binnen dit stadium zal de persoon gedeeltelijk openstaan om te gaan nadenken over de problemen of de gevolgen hiervan. Langzaamaan wordt de persoon zich bewust van het probleem dat er speelt. Wanneer personen zich in dit stadium bevinden staan ze open voor informatie over het probleem, maar er wordt nog geen beslissing genomen om verandering te laten plaats vinden. Mensen binnen dit stadium staan het meest open voor gedragsveranderingsprocessen die zijn gericht op bewustwording.

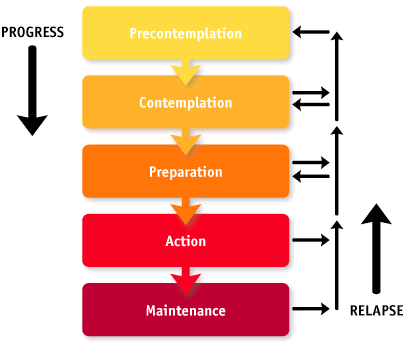
**Preparation**

Wanneer de persoon in dit stadium terecht komt wordt er een beslissing genomen over wat te doen met het probleem en de gevolgen ervan. De persoon maakt plannen om zijn of haar probleem aan te pakken. De beslissing kan genomen worden door interne of externe motivatie tot gedragsverandering. Bij extern komt de motivatie van buitenaf en bij interne motivatie komt het vanuit de persoon zelf.

**Action**

In dit stadium wordt er overgegaan op actie om gedragsverandering plaats te laten vinden. Vanaf dit moment kan de persoon afwijzing vanuit de omgeving ontvangen, daarom is het belangrijk dat er ondersteuning is vanuit een netwerk wat is opgebouwd van mensen die de persoon steunen.

**Maintenance**

Dit stadium gaat het over het volhouden van het nieuwe gedrag. De persoon zal de veranderingen integreren in zijn of haar leven en in de eigen persoonlijkheid. Binnen deze fase zijn ondersteunende gespreken of terugvalpreventie van belang. Een ondersteunend en stimulerend netwerk kan de kans op terugval verkleinen.

**Relapse**

Doordat gedragsverandering een circulair proces is, komt terugval in het oude gedrag voor. Wanneer dit gebeurd is er niet gelijk een grote ramp aan de hand, want van een terugval kun je leren. Een positieve en motiverende benadering is nodig om de persoon weer op het goede spoor te begeleiden. Veroordelen en teleurstelling hebben een negatief effect op de persoon, waardoor de kans van opnieuw proberen klein is. Het hoeft niet te zo te zijn dat na een terugval de persoon helemaal opnieuw hoeft te beginnen, maar kan bij verschillende stadia weer beginnen.

Stages of change model (Prochaske en Diclemente, 2002).

Het is niet mogelijk om alle medewerkers binnen Univé te plaatsen onder één bepaald stadium. Sommige medewerkers zijn zich nog niet bewust de eigen gezondheid, andere weten al wel ongeveer de uitkomst maar willen graag doormiddel van de testen het exacte antwoord krijgen. Ook zijn er medewerkers die al een gezonde leefstijl hanteren en deze testen voor de leuk willen uitvoeren zonder plannen te hebben om te willen gaan veranderen. Daarnaast zijn er al onder de medewerkers verschillende groepjes bezig in de actiefase, zoals het opstarten van een hardloopgroep en op vier momenten van de dag samen korte oefeningen uit te voeren.

Met de fitheidstesten wil het stageteam zich voornamelijk richten op de personen die zich in de eerste drie stadia van het model bevinden. De doelstelling is om bewustzijn te creëren over de huidige status van de gezondheid. Door dit bewustzijn te creëren kunnen de vitaliteitambassadeurs binnen Univé hierop voortborduren met verschillende activiteiten en zo in de actiefase terecht komen.

## Aspecten van projectmatig werken

(MT, 2019)

Tijdens de stageperiode bij Univé Noord-Nederland is er vanuit het stageteam projectmatig gewerkt. Bij projectmatig werken is het vaak complex, eenmalig en heeft het een begin en eind. Dit vraagt om een duidelijke organisatie en een helder plan. Er zijn vijf stappen om dit overzichtelijker te maken. Hieronder zal per stap worden uitgelegd hoe het projectmatig werken bij Univé is verlopen.

**Betrokken opdrachtgever**

Voor het project is het belangrijk dat het duidelijk is wie de opdrachtgever is en bij wie het initiatief om het project succesvol te laten slagen vandaan komt. Hier kan op terug gevallen worden als het team vastloopt, er mensen bij betrokken moeten worden en er bepaalde middelen gefinancierd moeten worden.

De opdrachtgever in het project is Piet Schudde, hij is manager binnen Univé Noord-Nederland op de afdeling HRM. Annet Regien is verantwoordelijk voor de communicatie met alle partijen, zij loopt stage op de HRM-afdeling.

Voor de inrichting van het kantoor na de verbouwing is Jan Gerard Hoendervanger ingeschakeld als projectleider door Piet, Jan Gerard is bezig met veel meer aspecten dan alleen de onderwerpen waar het stageteam mee in aanraking komt.

**Duidelijke opdrachtomschrijving**

De opdrachtgever, Piet Schudde, is verantwoordelijk voor een duidelijke opdrachtomschrijving. Het is van belang dat de opdracht zo snel mogelijk helder wordt zodat er duidelijkheid komt over de volgende zaken. Hiervoor zijn het doel, resultaat, randvoorwaarden en eisen van belang.

* Tijdens deze stage zijn er twee opdrachten gegeven, wat resulteert in twee verschillende doelen. Het eerste doel van het werkplekonderzoek is dat het stageteam de huidige situatie van het hoofdkantoor in kaart brengt, waar de medewerkers momenteel elke dag hun werkzaamheden uitvoeren. Hier kan rekening mee worden gehouden voor de verbouwing van pand.

Het andere doel is om de medewerkers bewust te maken van hun vitaliteit en gezondheid. Door de fitheidstesten kunnen de medewerkers inzien hoe ze er op dit moment voor staan en aangeven als er behoefte is aan eventuele begeleiding vanuit Univé.

* Het resultaat is om bewustwording te creëren bij de medewerkers doormiddel van het uitvoeren van de fitheidstesten. De opdrachtgever wil als resultaat een overzicht hebben van de behaalde resultaten en de behoeften van de medewerkers. De resultaten worden als gemiddelden weergegeven i.v.m. de privacy. Met de resultaten van deze 0 meting kan er in de toekomst een 1 meting worden uitgevoerd om het effect te kunnen meten van de stappen die ondernomen worden op het gebied van vitaliteit binnen Univé Noord-Nederland. Het protocollenboek, het ontworpen resultatenboek en de gemiddelde resultaten zullen achtergelaten worden bij Univé zodat dit in de toekomst weer gebruikt kan worden.
* Voor het uitvoeren van de testen zijn er een aantal eisen opgesteld;

De fitheidstesten moeten allemaal worden uitgevoerd op de Univé kantoren. De reden hiervoor is het laagdrempelig houden van de testen, op deze manier hoeven de medewerkers niet extra te reizen of ver van de werkplek vandaan te zijn.

De fitheidstesten moeten door het stageteam worden uitgevoerd, dit omdat zij over de kennis beschikken en het voor de medewerkers externe personen zijn waarbij hun persoonlijke resultaten worden afgenomen.

Het stageteam heeft een auto nodig om zich van kantoor naar kantoor te kunnen verplaatsen. Univé heeft deze faciliteiten en zal het bekostigen.

De laatste eis is dat alles afgerond en verwerkt is voor het einde van de stageperiode zodat dit project afgerond kan worden en Univé er naar de zomer weer volledig tegen aankan.

**Competente projectleider**

In het project waren er een aantal zaken die vooraf door de projectleider goed gecommuniceerd moesten worden naar de medewerkers en kantoren. Op de regiokantoren is het van belang dat er een ruimte beschikbaar is van minimaal 4 bij 4 meter waar de testen uitgevoerd kunnen worden. Naar de medewerkers moet gecommuniceerd worden dat het verstandig is om sportkleding aan te trekken en de definitieve planning mailen. Als faciliteit was er een auto nodig waarmee het stageteam zich kan verplaatsen tussen de kantoren. Deze bovengenoemde eisen moeten gecommuniceerd worden met alle partijen zodat het voor iedereen duidelijk is. Kirsten Nicolai is voornamelijk de contactpersoon van het stageteam zodat de communicatie overzichtelijk blijft en er vanuit het stageteam een vast contactpunt is. Binnen het stageteam was iedereen als projectleider verantwoordelijk en zijn de taken verdeeld wie waar de leiding over neemt.

**Gemotiveerde projectmedewerkers**

Binnen het stageteam worden de opdrachten voortdurend verdeeld en gecontroleerd. Dit is om de belasting te verdelen en de kwaliteit te bewaken. In het team is ongemerkt een verdeling ontstaan om elkaar scherp te houden. Kirsten Nicolai heeft graag de touwtjes in handen en heeft altijd scherp wat er gebeuren moet waardoor er een planning gemaakt kan worden wie wat doet. Door de verschillende persoonlijkheden in het team kan iedereen doen waar diegene zijn kwaliteiten liggen.

**Realistisch projectplan**

In het plan van aanpak is een globale planning gemaakt van de stageperiode. Tijdens de projecten worden de taken onderling verdeeld.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Wanneer | Wat | Wie | Product |
| Eind maart | Werkplekonderzoek hoofdkantoor Assen. | Studententeam | Resultaten Werkplekonderzoek |
| Eind maart | Behoeftepeiling soorten fitheidstesten | Studententeam | Behoeftepeiling |
| Eind maart/begin april | Fitheidstesten protocol ontwikkelen + sta zit advies | Studententeam | Protocollenboek Fitheidstesten |
| April | Fitheidstesten voorbereiden en oefenen | Studententeam | Resultaten Fitheidstesten |
| April | Fitheidstesten communiceren naar medewerkers toe en planning maken | Annet Regien | Planning |
| Mei | Fitheidstesten afnemen bij de medewerkers + sta zit advies | Studententeam | Resultaten Fitheidstesten |
| Mei/juni | Afronden fitheidstesten, advies rapport schrijven en verslag schrijven | Studententeam | Advies rapport  Projectverslag |

# Implementatie

## Beschrijving interventie

Het stageteam heeft als interventie de fitheidstesten ontwikkeld en uitgevoerd. Hiervoor is in de voorbereiding gepeild bij de medewerkers aan welke testen er behoefte was, is er geoefend met de testen en is er een resultatenboek ontwikkeld die meegegeven kan worden aan de medewerkers. Door het oefenen van de testen wist het stageteam hoeveel tijd er nodig was per medewerker voor de uitvoering van de testen en het adviesgesprek. Aan de hand van deze tijd is er een planning gemaakt, elke tien minuten kon een nieuwe werknemer instromen. Het gehele proces, de uitvoering van de fitheidstesten en het houden van het adviesgesprek kwam uit op 40 minuten per medewerker.

Binnen Univé Noord-Nederland kregen alle werknemers een mail met hierin de introductie van de fitheidstesten. Via deze email konden de werknemers zichzelf op een datum en tijdstip intekenen om deel te nemen aan de fitheidstest, ook werd er in de planning ruimte vrijgehouden voor eventuele vrije inloop. Hiervoor werd gekozen om medewerkers die zich niet hadden opgegeven, maar na ervaringen van collega's te hebben gehoord tóch wilden deelnemen, hiervoor ook de kans te geven.

Op een testdag zorgde het stageteam ervoor dat zij een kwartier van tevoren aanwezig was, om de testen in een logische volgorde klaar te kunnen leggen. Daarnaast werd er een planning gemaakt onder de teamleden, zodat waar mogelijk de mannen werden getest door Marc Heijmans en Niek Muter en dat de vrouwen zoveel mogelijk werden getest door Verena Jager en Kirsten Nicolai.

De testen bestonden uit verschillende onderdelen; lichaamssamenstelling, mobiliteit, conditie en kracht. Als de ruimte het toeliet werden de testen in een rondje uitgelegd waardoor de medewerkers niet door elkaar zouden lopen en er ruimte werd gecreëerd voor een stukje privacy om de testen uit te voeren.

Bij het project zijn er meerdere partijen betrokken geweest. Deze partijen zijn; Univé Noord-Nederland, Hanzehogeschool Groningen en het stageteam. De Hanzehogeschool heeft de testmaterialen ter beschikking gesteld voor het uitvoeren van de testen en het stageteam heeft de testen uitgevoerd bij de werknemers. Univé Noord-Nederland heeft de ruimte geregeld waar de testen uitgevoerd konden worden en was verantwoordelijk voor de communicatie naar de eigen regiokantoren toe.

## Borging interventie

Om voor de borging van de interventie te zorgen heeft het stageteam een protocollenboek en resultatenboek ontwikkeld. In het protocollenboek staat beschreven welke testen er gebruikt worden, hoe ze uitgevoerd moeten worden en wat de normwaarden zijn per test. Hierdoor kan het protocollenboek in de toekomst weer gebruikt worden bij Univé Noord-Nederland. Door het resultatenboek kunnen de werknemers de behaalde scoren vergelijken met elkaar en met de nieuw behaalde resultaten wanneer er opnieuw is getest.

Als laatst kan een samenwerking met Sportkunde dit project waarborgen, de studenten hebben kennis over de fitheidstesten, waardoor zij de testen voor Univé Noord-Nederland kunnen uitvoeren voor een volgende keer.

# Evaluatie

## Procesevaluatie

Ondanks dat er in het hele project rondom vitaliteit bij Univé vrij veel personen een rol spelen verliep de communicatie over het algemeen soepel. Nodige afspraken werden op tijd gepland zodat iedereen aanwezig kon zijn. Doordat er zo veel verschillende partijen betrokken waren in het begin, was het soms nog onduidelijk wie waar te maken mee had en wie de uiteindelijke opdrachtgever is.

Achteraf gezien was het verstandig geweest om wat vaker om tafel te gaan met Piet Schudde en/of de ambassadeursgroep van Univé. De fitheidstesten zijn eenmalig besproken en wanneer dit vaker zou zijn gebeurd hadden de verwachtingen en belangen van zowel het stageteam als Univé nog beter in de testen en resultaten verwerkt kunnen worden.

Verder is er nu duidelijk geworden dat van tevoren glashelder moet zijn wat er voor resultaat uit de fitheidstesten gehaald moet worden. Omdat hier tussen het stageteam en Ida Buist van tevoren te weinig over gesproken is, zijn nu bijvoorbeeld de leeftijden niet meegenomen in de gemiddelden resultaten waardoor het moeilijk is om wat over het gemiddelde vetpercentage te zeggen omdat dit per leeftijd verschilt. Als dit van tevoren goed doorgesproken zou zijn had hierop geanticipeerd kunnen worden en waren de resultaten voor de terugkoppeling completer geweest.

Vooraf was al duidelijk dat het gehele proces onder aardige tijdsdruk stond omdat het volledige fitheidstesten programma nog ontworpen, voorbereid, gecommuniceerd en uitgevoerd moest worden. Hier hebben Univé Noord-Nederland, het stageteam, de docenten en alle andere betrokkenen naar onze mening goed naar gehandeld. De planning is vooraf zorgvuldig gemaakt en ook volgens plan uitgevoerd. Hierdoor was het weliswaar druk, maar heeft het stageteam niet het gevoel gehad dat iets niet haalbaar zou zijn.

## Effectevaluatie

Er is een volledig protocollenboek ontworpen met daarin de beschrijving, uitvoering en normwaarden per fitheidstest. Iemand zonder ervaring zou aan de hand van dit protocollenboek in principe de fitheidstesten op dezelfde manier uit moeten kunnen voeren als iemand die wel ervaring heeft. De doelstelling om een protocollenboek te ontwikkelen is dus behaald. Het protocollenboek blijft achter bij Univé Noord-Nederland zodat de fitheidstesten nog eens herhaalt kunnen worden.

Met de fitheidstesten hebben wij als stageteam in onze ogen het juiste resultaat bereikt. Bewustwording creëren onder de medewerkers en een duidelijk beeld geven van de fitheid van elke medewerkers waren de twee belangrijkste richtlijnen van de testen. Met het mooie resultatenboek zijn de scoren van de testen netjes en duidelijk weergegeven en door er iets persoonlijks van te maken is het ook geen stuk papier geworden wat meteen thuis in de papierbak belandt.

In hoeverre medewerkers zich bewuster zijn geworden van hun fitheid is lastig te meten, het stageteam heeft van tevoren niet bedacht hoe dit effect zou moeten worden gemeten. Toch is het bewuster worden uit observatie tijdens en na de fitheidstesten en gesprekken tussen de medewerkers wel gebleken.

Voor sommige deelnemers was het resultaat wel een eyeopener en een reden om misschien toch meer te gaan bewegen of het bewegen weer op te pakken. Daarnaast geeft de score op deze testen natuurlijk een mooie 0-meting en een startpunt van waaruit iedereen door kan bouwen. Als wij tussen de fitheidstesten door even over de afdelingen liepen werden de resultaten onderling met elkaar vergeleken door de medewerkers en op zo’n moment ben je (misschien onbewust) toch met elkaars vitaliteit bezig.

De fitheidstesten waren verder een mooi moment om de medewerkers in te lichten over de plannen die Univé heeft om met vitaliteit aan de slag te gaan en om de behoeftes te peilen op dit gebied. Het tweede deel van de doelstelling om mensen te activeren op gebied van vitaliteit is in onze ogen dan ook behaald.

# Discussie en aanbevelingen

Onder discussie en aanbevelingen is de reflectie vanuit het stageteam beschreven over de hele stageperiode. Het is opgedeeld onder de onderwerpen stage algemeen, de samenwerking met Univé Noord-Nederland en een reflectie op het team zelf en de uitvoering. De reflecties zijn onderbouwd door de mening en ervaring van het stageteam en worden teruggekoppeld aan de opdrachtgever zodat de feedback voor een eventueel volgend stageteam opgepakt kan worden.

## Algemeen

### Duidelijkheid stage

Aan het begin van de stageperiode is het stageteam in contact gekomen met Jan Gerard Hoendervanger. Jan Gerard is de projectleider voor zaken rondom de verbouwing van het kantoor en niet de juiste persoon als opdrachtgever voor het project rondom de fitheidstesten. Piet Schudde is de opdrachtgever die weet wat er uitgevoerd moet worden. Voor volgend schooljaar is het advies om van tevoren eerst in Assen een afspraak te plannen met Piet Schudde zodat beide partijen weten wat er van elkaar verwacht wordt. Als aanvulling daarop meteen een kennismaking plannen met de andere betrokkenen bij het project zodat iedereen weet van elkaar wat elkaars taken zijn. Er is gemerkt dat er soms onduidelijkheden waren wie welke taken nu eigenlijk uitvoert.

Verder vonden wij het jammer dat we 2 weken voor de presentatie aan de opdrachtgever te horen kregen dat deze op vakantie zou zijn. Dit is in eerdere afspraken met hem nooit aangegeven en kwam voor ons als een verrassing. Hierdoor wordt de presentatie niet direct voor de opdrachtgever gegeven en kunnen wij hem onze bevindingen en resultaten niet zelf terugkoppelen en uitleggen. Voor het inleveren van ons beoordelingsformulier door de opdrachtgever levert dit ook problemen op. Deze moeten nu ingevuld worden door Annet omdat wij ze anders niet op tijd aan ons portfolio kunnen toevoegen voor het beoordelingsgesprek.

### Werkplek op het hoofdkantoor in Assen

Voor het stageteam was er tijdens de stageperiode niet de mogelijkheid om een werkplek te krijgen op het hoofdkantoor in Assen. Het advies is om dit voor een volgend stageteam wel te creëren, desnoods voor één dag in de week. Er is veel gecommuniceerd via de mail of telefonisch en de ervaring leert dat het best veel tijd kost en het efficiënter zou werken als er de mogelijkheid is om bij elkaar binnen te kunnen lopen. Een ander voordeel van het werken op locatie is dat er meer binding ontstaat met de medewerkers en het werkgedrag van de medewerkers beter in kaart gebracht kan worden. Het gedrag van de medewerkers is de afgelopen periode alleen geanalyseerd tijdens het werkplekonderzoek en de uitvoering van de fitheidstesten.

### Samenwerking Hanzehogeschool

De samenwerking tussen Univé en de Hanze Hogeschool wordt geadviseerd om zeker in stand houden. Een volgend stageteam kan verder gaan waar het project momenteel eindigt. Er kunnen her test uitgevoerd worden m.b.t. tot de fitheidstesten, workshop aangeboden worden in de verschillende categorieën waar vraag naar is en het onderwerp staan/zitten kan behandeld worden waar het stageteam deze periode geen tijd meer voor had.

De samenwerking met de Hanze Hogeschool kan hiervoor uitgebreid worden dus niet alleen de studenten vanuit Sportkunde. De workshop voeding, waar veel vraag naar is, biedt een mooie kans voor studenten van voeding en diëtiek. Het staan en zitten kan in combinatie met een student vanuit de opleiding fysiotherapie opgepakt worden. Door de verschillende thema’s zal er vraag komen naar kennis op dat gebied waar studenten van andere opleidingen meer kennis over beschikken dan studenten van Sportkunde.

## Aan Univé Noord-Nederland

### Herhaling van de test

Tijdens het afnemen van de testen heeft het stageteam de behoefte gepeild voor eventuele her-testen. Hierin kwam naar voren dat veel werknemers dit graag zouden willen. Ze zien de testen die uitgevoerd zijn als een 0-meting en willen zien of ze in een half jaar of een jaar zichzelf hebben kunnen verbeteren. Het zou voor Univé goed zijn om de samenwerking met Hanzehogeschool te behouden zodat studenten van Sportkunde de testen kunnen blijven uitvoeren. Voor de her test kan het protocollenboek en het resultatenboek dat al ontwikkeld is weer gebuikt worden.

### Werkplek

Bij het afnemen van het werkplekonderzoek heeft het stageteam gevraagd naar hoe de werknemers het sta/zitten ervaren. Hier kwam uit naar voren dat er veel ontevredenheid over is. Zo hebben veel werknemers geen hoog/laag bureau of moeten ze het bureau omhoog draaien met een zwendel, uit gesprekken met de medewerkers kwam naar voren dat dit het staand werken niet motiveert. Daarnaast vroegen veel werknemers zich af hoe ze het best ergonomisch konden werken tijdens het zitten en staan, dus hoe hoog het bureau moet, hoe de monitor moet staan en hoe de bureaustoel afgesteld moet zijn.

Met deze vragen is een bezoek gebracht aan Health2Work in Surhuisterveen. Dit is een bedrijf die zich specialiseert in ergonomisch werken. Zij maken verschillende tools voor op de werkplek die het werken bevordert ook biedt Health2Work workshopmogelijkheden aan omtrent ergonomisch werken. Het stageteam adviseert Univé Noord-Nederland om met dit soort bedrijven in gesprek te gaan kijkend naar mogelijkheden.

Daarnaast is het stageteam naar Albert van der Veen de Arbo-coördinator van de Hanze Hogeschool geweest. Hier werd de vraag gesteld of er bepaalde afstellingen zijn per lichaamslengte. Het antwoord hierop was nee, maar wel zijn er veel hulpmiddelen om het lichaam meer te laten rusten tijdens het werk. Dit wordt gedaan door o.a. ergonomische muizen en toetsenborden.

### Workshops

Tijdens de adviesgesprekken met de werknemers is er gevraagd of er behoefte is aan workshops. De onderwerpen die voornamelijk naar voren kwamen zijn;

* Voeding (ook met hormonen en de overgang)
* Slaapgedrag
* Afvallen
* Stressmanagement

Zoals al eerder benoemd zijn er binnen de Hanzehogeschool andere opleidingen die zich hierin specialiseren zoals Fysiotherapie, Voeding & Diëtiek, Sportkunde, Toegepaste Psychologie en Psychomotorische Therapie.

### BRAVO-kompas

Een extra hulpmiddel voor het bevorderen van het gezondheidsbeleid is het Bravo kompas. Dit is een instrument die in zeven stappen werkt naar gezonder en productiever personeel waarbij er informatie en voorbeelden komen voor het gezondheidsbeleid en er specifiek wordt ingegaan op de BRAVO factoren (Bewegen, roken, alcohol, voeding, ontspanning). Hieronder staan de zeven stappen van het stappenplan beschreven en willen dit ook als advies mee geven aan Univé om dit eens in kaart te brengen (Kenniscentrum Sport).

1. Draagvlak creëren
2. Structuur aanbrengen
3. Analyse afnemen
4. Plan van aanpak ontwerpen
5. Actie ondernemen
6. Evalueren
7. Borging

## Het stageteam en de testen

### Betrouwbaarheid conditietest

Tijdens het ontwerpen en testen van de fitheidstesten leek de huidige conditietest een leuke en goede manier om de conditie te meten. Echter kreeg het stageteam tijdens het daadwerkelijk uitvoeren vraagtekens bij de test, daarom is voor een her test een kritische blik naar de conditietest nodig. Het stageteam adviseert om een andere test uit te voeren of de conditietest niet bij de gehele dag in te laten, maar dit op een ander moment uitvoeren met een uitgebreidere test zoals de coopertest voor geïnteresseerden.

### Meer oefenen

Het huidige stageteam heeft van tevoren te weinig geoefend met de verschillende testen. Hierdoor ontstond er tijdens de testdagen verwarring over de uitvoeren en werden sommige testen minder nauwkeurig uitgevoerd. Dit zorgt ervoor dat de uitkomsten minder betrouwbaar worden en de deelnemers geen compleet en eerlijk beeld verkrijgen over de huidige status.

### Afspraken van tevoren over uitvoering

Daarnaast is het belangrijk om van tevoren af te spreken wanneer een uitvoering correct is en wanneer niet. Doordat het huidige stageteam te weinig heeft geoefend zijn er weinig afspraken gemaakt over de uitvoering. Het gevolg hiervan is dat tijdens de testdagen oefeningen te lang doorgingen in een verkeerde houding of dat oefeningen verkeerd beoordeeld werden. Dit heeft als gevolg dat de medewerkers een verkeerd beeld verkregen over de huidige stand van zaken.

### Communicatie voorafgaand aan de testen

Het stageteam heeft aan Univé Noord-Nederland door gegeven wat voor ruimte er beschikbaar moest zijn voor het uitvoeren van de testen en hoe de mensen gekleed moesten zijn. Dit is schijnbaar niet altijd even goed overgekomen tijden de communicatie tussen het hoofdkantoor en de verschillende regio’s.

Zo moest er op een kantoor getest worden waar eigenlijk te weinig ruimte was, hierdoor werd er een rommelig gevoel veroorzaakt en reacties van medewerkers die liever iets meer privacy hadden gewild. Voornamelijk de eerste dagen hadden weinig medewerkers sportkleding mee. De kracht en conditietesten zijn lichamelijk zwaar, waardoor o.a. zweten plaats kan gaan vinden. Sommige medewerkers gaven aan hierdoor niet maximaal te willen gaan, omdat ze de hele dag nog moesten werken in dezelfde kleding.

# Nawoord

De stageperiode van februari t/m juni 2019 hebben wij bij Univé Noord-Nederland als leuk en leerzaam bevonden. De vitaliteit van werknemers was namelijk een nieuw onderwerp voor ons allen. Om de vitaliteit van de werknemers te vergroten hebben wij een protocollenboek en een resultatenboek ontworpen. Bij het ontwerpen hebben wij geleerd welke huis, tuin en keukentesten je kan gebruiken om naar de vitaliteit te kijken, ook hebben we geleerd op welke manier je de resultaten van een test kan verwerken. Hiernaast hebben we ervaring mogen opdoen over een andere kant van vitaliteit, namelijk de werkomgeving.

Nogmaals willen wij Piet Schudde en Annet Regien bedanken voor de samenwerking vanuit Univé en de vrijheid voor het uitvoeren van onze projecten. Hiernaast willen wij Ida Buist bedanken voor het ondersteunen gedurende de interventie, dankzij de expertise en de contacten van Ida hebben we de interventie naar een hoger niveau kunnen tillen. Ook willen wij Jelle Wijma bedanken voor zijn tips in de voorbereiding van de interventie. Zonder deze medewerking hadden wij de interventie niet op dit niveau kunnen uitvoeren.

Kirsten Nicolai

Verena Jager

Niek Muter

Marc Heijmans

Groningen, 24 juni 2019

# Bibliografie

Bogers, V. (2019). *Adviesnota Vitaliteit.* Groningen.

Kennisbank sport en bewegen. (2017). *Factsheet zitgedrag.* Opgehaald van Kennisbank sport en bewegen: https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7782&m=1544001775&action=file.download

Kenniscentrum Sport. (sd). *BRAVO-kompas.* Opgehaald van Kenniscentrum Sport: https://tools.kenniscentrumsport.nl/bravo-kompas/tool/bravokompas/

Mens en gezondheid.infonu. (2019, april 9). *Negatieve gevolgen van een zittend leven aan de computer*. Opgehaald van Mens en gezondheid.infonu: https://mens-en-gezondheid.infonu.nl/aandoeningen/62640-negatieve-gevolgen-van-een-zittend-leven-aan-de-computer.html

Mens en samenleving.infonu. (2019, april 18). *Fasen van gedragsverandering; Prochaska en DiClemente*. Opgehaald van Mens en samenleving.infonu: https://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/34923-cirkelfasen-van-gedragsverandering-prochaska-en-diclemente.html

Mol, P.-J. (2019, mei 7). *Dynamisch werken in de praktijk*. Opgehaald van Alles over sport: https://www.allesoversport.nl/artikel/dynamisch-werken-in-de-praktijk/

MT. (2019, januari 25). *Projectmatig werken, vijf punten om rekening mee te houden.* Opgehaald van MT: https://www.mt.nl/management/projectmatig-werken-5-aandachtspunten/2763

Prochaske en Diclemente. (2002). *Stadia van gedragsverandering.* Opgehaald van Talent in ontwikkeling: http://www.talentinontwikkeling.org/prochaska-en-diclemente.html

TNO. (2016). *Factsheet.* Opgehaald van monitor arbeid TNO: https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\_Id=100433&att\_Id=4911.

# Bijlage

## Bijlage 1: Resultaten fitheidstesten

