

Eigen regie & vitaliteit



Cloetta

Een onderzoek naar het nemen van eigen regie op vitaliteitsgebied door de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat

Naam: Lucy Mureau
Studentnummer: 337037
Praktijkbegeleider: Veerle van der Zanden - Sins
Stagebegeleider: Joep Verhaar



Cloetta Holland B.V.
Datum: 1 februari 2021

Titelpagina

Onderzoek: Eigen regie & vitaliteit
"Een onderzoek naar het nemen van eigen regie op vitaliteitsgebied door de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat."

Datum van publicatie: 1 februari 2020
Auteur: Lucy Mureau

Student: Lucy Mureau
Vierdejaarsstudent Human Resource Management
Studentnummer: 3370372

Praktijkorganisatie: Cloetta Holland B.V.
Spoorstraat 51
4702 VW Roosendaal

Praktijkbegeleider: Veerle van der Zanden - Sins
HR Business Partner

Opleiding: Human Resource Management
Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
Prof. Goossenslaan 1
5022 DM Tilburg

Stagebegeleider: Joep Verhaar
Register psycholoog NIP/Arbeid en Organisatie

Managementsamenvatting

De toenemende vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en het huidige coronavirus zijn slechts een aantal redenen voor Cloetta Holland B.V. (hierna genoemd Cloetta) om aan de slag te gaan met de vitaliteit van haar productiemedewerkers. Op dit moment heerst er ontevredenheid onder deze medewerkers als het aankomt op het huidige vitaliteitsbeleid. Het beleid sluit niet aan op hun behoeftes. Daarbij zijn zij ontevreden over de werkomstandigheden en is het voor de toekomst van de fabriek van belang dat de medewerkers optimaal inzetbaar blijven.

Cloetta wil dat de productiemedewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit, zodat het vitaliteitsbeleid aansluit op hun behoeftes en zij optimaal inzetbaar blijven. Ook hoopt Cloetta op deze manier de tevredenheid onder haar medewerkers te verhogen.

Binnen dit onderzoek is om deze reden onderzocht wat de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat nodig hebben om eigen regie te nemen over hun vitaliteit.

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de onderstaande factoren ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers meer eigen regie nemen over hun vitaliteit.

- De medewerkers moeten zichzelf durven laten horen binnen de organisatie;
- De medewerkers moeten zich bewust zijn van het belang van een goede gezondheid;
- De medewerkers moeten het belangrijk vinden om een goede gezondheid te hebben;
- De medewerkers moeten geestelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren.

Naast bovenstaande verbanden hebben de medewerkers gemiddeld onvoldoende gescoord op de faciliteiten. Het gaat hierbij zowel om de informatie die gegeven wordt als de mogelijkheden die aangeboden worden. Uit de resultaten blijkt echter dat er geen verband is tussen de faciliteiten en het nemen van eigen regie. De medewerkers nemen dus niet meer regie over hun eigen vitaliteit wanneer er meer wordt aangeboden binnen Cloetta op het gebied van vitaliteit. Ondanks dat dit verband er niet blijkt te zijn wordt hieronder wel beschreven wat de medewerkers nodig hebben voor een gezondere levensstijl en om gezond aan het werk te kunnen blijven. Cloetta heeft namelijk aangegeven benieuwd te zijn naar de behoeftes van de medewerkers als het gaat om de invulling van het vitaliteitsbeleid en deze resultaten maken dat duidelijk.

De medewerkers geven aan het volgende nodig te hebben voor een gezondere levensstijl en gezond aan het werk te kunnen blijven:

- Een sportabonnement of korting op dat abonnement;
- Het verbeteren van het kantineaanbod. Denk aan het aanbieden van meer fruit en het verbreden van de openingstijden, zodat alle diensten gebruik kunnen maken van de kantine;
- Het toevoegen van een extra koker in iedere shift om de werkdruk te verlagen;
- Meer ergonomisch werken;
- Meer informatie geven over de invulling van het vitaliteitsbeleid.

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt gaat over het nemen van eigen regie op het gebied van vitaliteit. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht hoe de productiemedewerkers van Cloetta Holland B.V. te Roosendaal meer de regie kunnen nemen over hun eigen vitaliteit.

Het onderzoek is uitgevoerd bij mijn stagebedrijf Cloetta Holland B.V. te Roosendaal als afstudeeropdracht voor mijn vierde en laatste leerjaar aan Fontys Hogeschool te Tilburg. Van september 2020 tot en met januari 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoeken en schrijven van dit rapport.

Door de coronacrisis is dit niet altijd even makkelijk geweest, maar dat heeft geen afbreuk gedaan op het eindresultaat. Daarbij heb ik met veel plezier aan dit rapport gewerkt. Dit komt mede door de steun die ik heb gehad van mijn praktijk- en stagebegeleider, maar ook van medestudenten en mijn familie.

Door middel van dit voorwoord wil ik ten eerste mijn praktijkbegeleider Veerle van der Zanden-Sins bedanken voor haar begeleiding tijdens het schrijven van mijn onderzoek en de tips die zij mij heeft gegeven. Ondanks het coronavirus is deze begeleiding er altijd geweest.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider Joep Verhaar bedanken. Hij heeft de tijd genomen om mee te kijken naar mijn onderzoek en mij van bruikbare tips te voorzien. Dankzij hem wist ik of ik in de goede richting aan het denken was.

Ook heb ik vanuit school begeleiding gekregen van Daniëlle de Laat. Zij heeft mij vooral geholpen bij het voorbereiden van de enquête en de uitvoering daarvan. Zo heeft zij feedback gegeven op de vragenlijst en mij van tips voorzien bij het verwerken van de resultaten.

Ten vierde wil ik mijn medestudenten Loïs Oomen en Marita Pieper bedanken. Al vanaf het eerste leerjaar kunnen wij bij elkaar terecht en wisselen wij ideeën met elkaar uit. Wanneer ik vragen had kon ik dan ook altijd bij hun terecht.

Tot slot wil ik de productiemedewerkers bedanken voor het invullen van de enquête. Op basis van hun antwoorden zijn de resultaten tot stand gekomen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lucy Mureau
Wagenberg, 1 februari 2021

Inhoudsopgave

Titelpagina.....	1
Managementsamenvatting	2
Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Het belang van vitaliteit	6
1.2 Levensmiddelenindustrie	7
1.3 Cloetta Holland B.V.....	8
1.4 Huidige beleid	10
1.5 Hoofd- en deelvragen	11
1.6 Randvoorwaarden.....	11
1.7 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Vitaliteit.....	12
2.2 Vitaliteitsmodel.....	12
2.2.1 Dimensies van vitaliteit	13
2.3 Vitaliteitsmanagement.....	15
2.4 Eigen regie.....	15
2.5 Conclusie	20
3. Conceptueel model.....	21
4.1 Type onderzoek	22
4.2 Procedure en respondenten.....	22
4.3 Meetinstrumenten	24
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	26
4.4.1 Betrouwbaarheid	26
4.4.2 Validiteit	26
4.4.3 Representatief onderzoek	26
4.5 Analyses	26
5. Resultaten	28
5.1 Vermogen	28
5.1.1 Lichamelijk	28
5.1.2 Geestelijk	28
5.2 Houding	29
5.2.1 Bewustzijn	30
5.2.2 Willen	30
5.2.3 Durven.....	31
5.3 Cultuur	31
5.4 Faciliteiten.....	32

5.4.1 Informatie	32
5.4.2 Mogelijkheden	34
5.4.3 Ergonomie	35
5.5 Overig	36
6. Conclusie	37
6.1 Deelvraag 1	37
6.1.1 Lichamelijk vermogen	37
6.1.2 Geestelijk vermogen	37
6.2 Deelvraag 2: Wat hebben de medewerkers nodig om de juiste houding aan te nemen om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?	37
6.2.1 Bewustzijn	37
6.2.2 Willen	37
6.2.3 Durven	38
6.3 Deelvraag 3: Welke cultuur hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?	38
6.4 Deelvraag 4: Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?	38
6.4.1 Informatie	38
6.4.2 Mogelijkheden	39
6.4.3 Ergonomie	39
6.5 Hoofdvraag: Wat hebben de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat nodig om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?	40
6.5 Conceptueel model	40
Literatuurlijst	43
Bijlagen	47
Bijlage 1: Organogram Cloetta Spoorstraat	47
Bijlage 2: Nederlandse vitaliteitsmeter Vita-16	48
Bijlage 3: Schijf van Vijf	49
Bijlage 4: Niveaus Richtlijnen Gezonde Kantine	50
Bijlage 5: Vragenlijst enquête	51
Bijlage 6: Introductiemail enquête medewerkers	54
Bijlage 7: Introductiemail teamleiders	55
Bijlage 8: Codeboek	56

1. Inleiding

1.1 Het belang van vitaliteit

De bevolking in Nederland groeit, de vergrijzing neemt toe en er is sprake van een groeiende diversiteit. Op demografisch gebied kan gezegd worden dat Nederland nogal wat veranderingen ondergaat (De Beer, 2020).

Kijkend naar de bevolkingsgroei, dan blijkt uit de bevolkingsprognose van het CBS (2019) dat deze de komende jaren blijft groeien. De verwachting is dat Nederland in 2060 bijna 19,6 miljoen inwoners telt. De kans is daardoor groot dat er in 2040 twee keer zo veel mensen zijn met een leeftijd van 80 jaar dan nu het geval is. Kijkend naar het aandeel van 65-plussers op de beroepsbevolking, dan was dit eind 2019 19% en zal dit naar verwachting 26% zijn in 2040. Het aandeel ouderen in de bevolking neemt dus toe en wordt ook wel vergrijzing genoemd (Ekamper & Van Nimwegen, 2018).

De vergrijzing is onder andere een gevolg van de geboortegolf die plaatsvond na de Tweede Wereldoorlog. De oorlog was voorbij en mensen kregen weer vertrouwen in de toekomst.

Dit resulteerde in een zogenoemde babyboom tussen 1945 en 1954. Rond de jaren 60 kwam er acceptatie op het gebied van anticonceptie en daalden de geboortecijfers (Swarte, z.d.).

De belangrijkste oorzaak van de vergrijzing is echter dat de verwachte levensduur onder Nederlanders toeneemt, doordat de leefomstandigheden steeds verbeteren (Swarte, z.d.). In 2019 is de levensverwachting van mannen toegenomen met 4 maanden en van vrouwen met 3 maanden. Dit komt neer op een levensverwachting van 80,5 jaar voor mannen en 84,6 jaar voor vrouwen. In 2020 zal deze levensverwachting juist dalen of gelijk blijven als gevolg van het hogere aantal sterfgevallen door COVID-19 (CBS, 2020), een ziekte die wordt veroorzaakt door een nieuw coronavirus (RIVM, 2020).

Wanneer er gekeken wordt naar de gezonde levensverwachting, dan is deze bij vrouwen wel lager dan bij mannen. Uit statistieken van het CBS (2020) blijkt namelijk dat mannen langer in een goed ervaren gezondheid leven. De jaren die vrouwen dus langer leven dan mannen, leven zij met een verminderde gezondheid. Denk hierbij aan lichamelijke en/of geestelijke beperkingen of chronische ziekten.

Zoals eerder benoemd zal vergrijzing de komende jaren nog een grote rol spelen in Nederland. Een gevolg hiervan is dat de vraag naar zorg ook zal toenemen en er dus meer druk op de zorgsector komt te staan. Niet alleen formeel, zoals in ziekenhuizen, maar ook informeel, zoals bij mantelzorgers. Dit komt doordat steeds meer ouderen zelfstandig willen blijven wonen (VTV, 2018).

Een ander gevolg is dat de premie van werkende Nederlanders omhoog gaat. Dit komt doordat uitkeringen worden betaald door de werkenden. Door de vergrijzing neemt het aantal mensen met een uitkering toe, omdat zij niet meer kunnen werken. Hoe meer mensen een uitkering krijgen, hoe hoger de premie van de werkenden wordt (Swarte, z.d.).

Om de gevolgen van de vergrijzing te beperken zijn verschillende maatregelen genomen. Zo is onder andere de vervroegde uittredingsmaatregel afgeschaft, ook wel de VUT genoemd en is de AOW-leeftijd verhoogt (Van Vuuren, 2011). Door deze verhoging moeten Nederlanders tegenwoordig langer doorwerken dan voorheen. Op dit moment is de AOW leeftijd 66 jaar en 4 maanden en zal deze in 2024 uitkomen op 67 jaar (Rijksoverheid, 2019). Een kanttekening hierbij is dat naarmate men ouder wordt, het risico op een verminderde gezondheid ook toeneemt. Mensen met een mindere gezondheid lopen een groter risico om uit te vallen en arbeidsongeschikt te raken. Om dit te voorkomen wordt tegenwoordig steeds vaker aandacht besteed aan het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers (CBS & Gommans, 2017).

Bij een beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid gaat het erom dat er rekening wordt gehouden met de omstandigheden waarin medewerkers verkeren, te luisteren naar hun wensen en daarop in te spelen. Het doel is namelijk om hen zo goed mogelijk inzetbaar te

houden met behoud van hun fysieke en mentale gezondheid, zodat zij zowel hun huidige als toekomstige werk kunnen en willen uitvoeren (HR Praktijk, 2015 & Vitalavie, 2017). Een belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid is vitaliteit. Deze vitaliteit wordt bepaald door de invulling van de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter, & Hildebrandt, 2015). In het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2) zal hier dieper op worden ingegaan.

Doordat medewerkers langer door moeten werken, staat bij organisaties tegenwoordig vitaliteitsmanagement op de agenda. Het gaat hierbij om de activiteiten die worden ondernomen om medewerkers te stimuleren langer door te werken met behoud van gezondheid, productiviteit en plezier in het werk (Van Vuuren, 2011).

Om de slagingskansen van een vitaliteitsbeleid te verhogen, is het van belang dat het beleid niet van bovenaf wordt opgelegd, maar dat medewerkers worden betrokken bij de invulling van het beleid. Daarbij is het belangrijk dat zij zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen gezondheid en dat de werkgever de juiste omgeving creëert.

Het wordt ook wel het nemen van eigen regie genoemd, wanneer medewerkers meer de verantwoordelijkheid nemen over hun eigen vitaliteit (Vitalavie, 2017). In welke mate medewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit, wordt beïnvloedt door vier factoren, namelijk het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten (Van Vuuren, Lub & Marcelissen, 2016). In het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2) wordt dieper op deze vier factoren ingegaan.

1.2 Levensmiddelenindustrie

Binnen de levensmiddelenindustrie, waar dit onderzoek zich afspeelt, is het thema vitaliteit ook van belang als gekeken wordt naar de spelende ontwikkelingen. Zo is er in deze sector ten eerste een toenemende vergrijzing. In 2012 was 13% van de medewerkers 55 jaar of ouder en was er sprake van een gemiddelde leeftijd van 40,4 jaar, gebaseerd op 16.000 banen (Vitalavie, 2017). Een tweede ontwikkeling is de krapte op de arbeidsmarkt in de levensmiddelenindustrie (Dapp, z.d.). Deze krapte maakt het des te meer van belang om de huidige medewerkers zo vitaal en gezond mogelijk aan het werk te houden, zodat zij met plezier aan het werk kunnen blijven (ArboNed, 2020).

Naast de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt, speelt de werkomgeving in deze sector ook een rol. Er zijn namelijk een aantal arbeidsrisico's die volgens ArboNed (2020) spelen binnen een productieomgeving.

Ten eerste kan het werken met machines gevaarlijke situaties veroorzaken. Het is daarom van belang dat deze op de juiste manier worden gebruikt en voldoen aan de juiste normen.

Ten tweede kunnen er gevaarlijke stoffen vrijkomen waarvan de risico's in kaart gebracht dienen te worden. Ten derde kan er sprake zijn van hinderlijk of schadelijk geluid.

Het voorkomen van gehoorschade is daarbij belangrijk. Tot slot speelt de fysieke belasting een grote rol als het gaat om arbeidsrisico's. Om de gevolgen hiervan te beperken is het juist inrichten van de werkplek noodzakelijk.

Wanneer niet zorgvuldig met de verschillende arbeidsrisico's wordt omgegaan kunnen er ongevallen gebeuren en hebben de medewerkers een verhoogde kans op gezondheidsklachten, waaronder klachten aan het bewegingsapparaat. Dit kan weer leiden tot een verhoogd verzuim en hogere bedrijfskosten (ArboNed, 2020). Op dit moment is één derde van het verzuim te wijten aan deze klachten. Kijkend naar de kosten van verzuim, dan blijkt één verzuimdag gemiddeld 250 euro te kosten en lopen de kosten bij langdurig verzuim nog verder op. Bij langdurig verzuim wordt het eerste jaar het minimumloon doorbetaald en het tweede jaar nog 70% van het minimumloon. Daarbij komen nog de kosten van verzuimbegeleiding, re-integratie en administratieve taken. Tot slot moet er een vervanger worden gezocht en ook deze moet worden betaald (ArboNed, 2020).

Cloetta Holland B.V.

Dit onderzoek speelt zich af binnen Cloetta Holland B.V. (hierna genoemd Cloetta).

Cloetta is een producent van verschillende suikerwaren, kauwgom, pastilles, chocolade en noten. Cloetta is opgericht in 1862 door drie Zweedse Broers en inmiddels worden de producten in 6 verschillende landen geproduceerd en in meer dan 50 landen verkocht. Cloetta is daardoor één van de grootste spelers op de zoetwarenmarkt.

Er zijn in Nederland drie fabrieken die vallen onder Cloetta, waarvan er twee gevestigd zijn in Roosendaal en één in Sneek.

Kijkend naar de fabrieken in Roosendaal valt er een onderscheid te maken tussen de fabriek waar Lonka producten worden geproduceerd en de fabriek waar voornamelijk Red Band en Venco wordt geproduceerd. De Lonka fabriek wordt de locatie Borchwerf genoemd en de fabriek van Redband en Venco wordt de locatie Spoorstraat genoemd (Cloetta, 2020).

In dit onderzoek wordt gefocust op de locatie Spoorstraat (zie bijlage 1) aangezien de onderzoeker hier werkzaam is en er vanwege het coronavirus niet van locatie gewisseld kan worden. In de toekomst kan het onderzoek worden uitgezet naar de overige locaties.

Op de locatie Spoorstraat werken ruim 150 vaste medewerkers, waarvan zo'n 110 in de fabriek. Daarnaast werken er ook veel uitzendkrachten in de fabriek, welke worden ingezet afhankelijk van de productieplanning. Op jaarbasis wordt er op deze locatie gemiddeld 16 miljoen kilo aan snoep geproduceerd (Cloetta, 2020).

Binnen het managementteam van Cloetta groeit het bewustzijn dat er meer aandacht moet worden besteed aan de vitaliteit van haar medewerkers en het aandeel dat de medewerkers hier zelf in hebben. Dit komt door verschillende ontwikkelingen binnen, maar ook buiten de organisatie.

Zo speelt de eerder genoemde vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt een rol, maar ook het huidige coronavirus (COVID-19) maakt het des te meer van belang dat medewerkers gezond zijn en blijven.

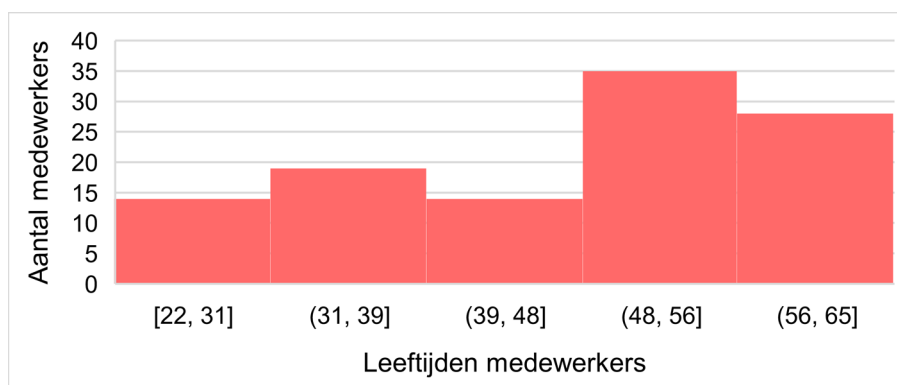
Het gaat hierbij om de medewerkers uit de fabriek (hierna genoemd productiemedewerkers), die werkzaam zijn in een twee-, drie- of vijf ploegendienst, aangezien deze doelgroep ploegen draait en het zwaarste werk levert. Het werken in een ploegendienst kan namelijk nadelige effecten hebben op zowel het lichamelijk als geestelijk welzijn. Denk aan slaapgebrek en hoofdpijn (Arboportaal, z.d.).

Kijkend naar de interne ontwikkelingen dan speelt ten eerste het project de "Perfect Factory" een rol. Het managementteam van Cloetta wil door middel van dit project in een paar jaar veranderen naar de perfecte fabriek. Het is daarbij van belang dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt wordt en tegelijkertijd de hoogst mogelijke kwaliteit behaald wordt (R. Gazan, persoonlijke communicatie, 21 september 2020). Dit is van belang vanwege de concurrentie op de markt. Om dit te bereiken heeft de organisatie haar medewerkers hard nodig en is de aandacht voor vitaliteit en ergonomisch werken gegroeid. Het is van belang dat de medewerkers goed inzetbaar blijven om de efficiëntie te verhogen en de hoogste kwaliteit te behalen. Een belangrijk aspect hierbij is dat medewerkers zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor hun aandeel in de fabriek en hoe zij gezond aan het werk kunnen blijven.

Ten tweede blijkt uit de interne documenten (Cloetta, 2020) dat er een groot aantal productiemedewerkers een leeftijd heeft boven de 48 jaar (zie figuur 1). Zoals eerder benoemd is de kans op uitval door een mindere gezondheid groter naarmate men ouder wordt.

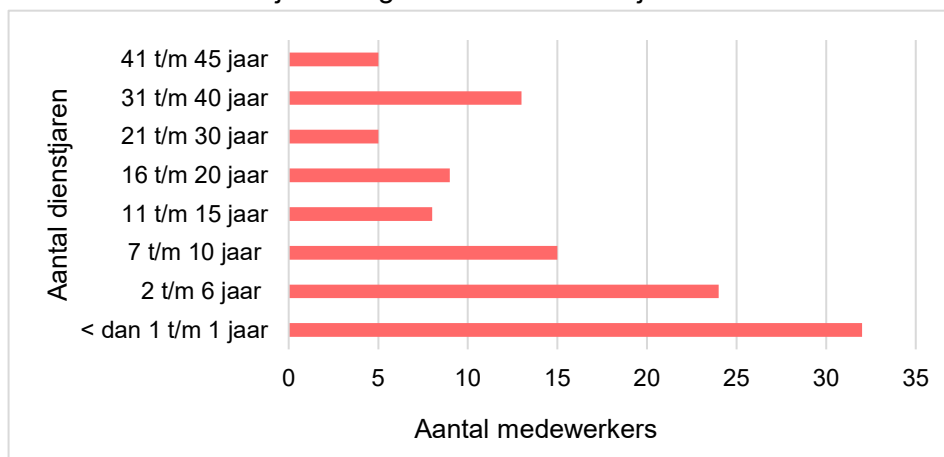
De gemiddelde leeftijd onder de productiemedewerkers uit de fabriek is 47 jaar.

In 2014 was de gemiddelde leeftijd in de industrie 43,5 jaar (CBS, 2016). Op dit moment is daarover helaas geen recentere informatie beschikbaar. Wel kan in vergelijking met 2014 gezegd worden dat Cloetta ruim boven de gemiddelde leeftijd zit, ondanks dat er begin 2020 een hoop nieuwe, jongere medewerkers zijn gestart in de fabriek.



Figuur 1: Leeftijden medewerkers

De productiemedewerkers zijn over het algemeen lang werkzaam binnen de fabriek (zie figuur 2). Vanzelfsprekend worden de medewerkers dus ook steeds ouder. Zoals eerder aangegeven zijn er begin 2020 veel nieuwe medewerkers gestart, wat er voor heeft gezorgd dat het gemiddelde aantal dienstjaren is gedaald tot ruim 12 jaar.



Figuur 2: Dienstjaren medewerkers

Ten derde blijkt uit vooronderzoek dat de werkomstandigheden van de productiemedewerkers niet bijdragen aan het behouden van een goede gezondheid. Zo is de werkplek vaak ergonomisch niet juist ingericht, het werk is fysiek zwaar en er is sprake van repeterend werk. Wanneer hier geen aandacht aan wordt besteed is er een verhoogde kans op gezondheidsklachten (ArboNed, 2020).

Ook blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2020 ontevredenheid op dit gebied (Cloetta, 2020). Zo geven de medewerkers aan dat zij de werkomstandigheden fysiek niet altijd veilig vinden, maar ook werkdruk ervaren door de hoeveelheid aantallen die per dag geproduceerd moeten worden. Naast het werk zijn de medewerkers van mening dat de faciliteiten ook niet bijdragen aan een gezonde werkomgeving. Zo is de kantine alleen doordeweeks een aantal uur geopend, terwijl er gewerkt wordt in verschillende ploegen, waaronder in het weekend en 's nachts. Daarbij is er nog volop ongezonde voeding te koop.

1.4 Huidige beleid

Op dit moment wordt er door Cloetta nog weinig gedaan als het gaat om vitaliteit, zo blijkt uit een gesprek met de HR Business Partner (V. Van der Zanden, persoonlijke communicatie, 17 september 2020). Er is al wel het één en ander ingezet, maar er is geen vast beleid.

Op dit moment staat alleen vast op de agenda dat de medewerkers één keer per twee weken fruit geleverd krijgen op de werkplaats. Wel is dit fruit steeds al binnen een paar dagen op. Naast het faciliteren van fruit wordt normaal gesproken gewerkt met een vitaliteitskalender. Op deze kalender staat dan steeds een activiteit gepland die de medewerkers samen kunnen ondernemen, zoals wandelen of hardlopen. Deze kalender is onder andere door COVID-19 het afgelopen jaar niet meer gebruikt. Echter blijkt uit vooronderzoek dat er onder de medewerkers weinig tot geen animo voor deze activiteiten is geweest. De reden hiervoor is onder andere dat de medewerkers over het algemeen vinden dat zij tijdens het werk al genoeg in beweging zijn (Cloetta, 2020).

Naast de vitaliteitskalender is er in concept een nieuw programma opgezet, namelijk het Cloetta Energy programma. Het idee is dat er iedere maand een thema op het gebied van vitaliteit wordt uitgelicht. Op dit moment is dit nog slechts een concept en is er vanwege de restricties rondom het coronavirus nog niets mee gedaan.

Tot slot zijn er een aantal initiatieven ingezet, maar waren deze slechts eenmalig. Het gaat hier om het raadplegen van een slaapcoach in verband met de nachtdiensten, het organiseren van een gezondheidsweek in de kantine en het volgen van een boksles op locatie.

Kijkend naar het huidige beleid, dan geven de productiemedewerkers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Cloetta, 2020) aan dat deze niet aansluit op hun behoeftes. Er is een gat tussen wat de medewerkers willen en wat de organisatie aanbiedt. Dit zorgt voor ontevredenheid onder de medewerkers in de fabriek.

Volgens Cloetta is dit gat vooral ontstaan doordat er steeds iets wordt geïmplementeerd, zonder de behoeftes van de medewerkers genoeg te bevragen. Om deze reden is het van belang om de verantwoordelijkheid ook bij de medewerkers neer te leggen, zodat zij zelf gaan aangeven wat zij nodig hebben om te werken aan hun vitaliteit en daarin de regie te nemen. Op basis van die uitkomsten kan het beleid opnieuw worden ingevuld.

De doelstelling van Cloetta is dan ook dat de productiemedewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit, zodat het vitaliteitsbeleid aansluit op hun behoeftes en zij optimaal inzetbaar blijven. Ook hoopt Cloetta op deze manier de tevredenheid onder haar medewerkers te verhogen.

Op basis van deze doelstelling zijn onderstaand praktijk- en kennisdoel opgesteld.

Praktijkdoel: Cloetta wil dat het vitaliteitsbeleid aansluit op de behoeftes van haar productiemedewerkers, zodat zij optimaal inzetbaar blijven. Om deze reden wil zij weten wat de medewerkers nodig hebben om eigen regie te nemen over hun vitaliteit.

Kennisdoel: om Cloetta te adviseren over het optimaal inzetbaar houden van haar productiemedewerkers is het van belang om te achterhalen wat de medewerkers nodig hebben om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit, zodat het vitaliteitsbeleid in de toekomst aansluit op hun behoeftes.

Op basis van het praktijk- en kennisdoel is de hoofdvraag, samen met de deelvragen opgesteld.

1.5 Hoofd- en deelvragen

Wat hebben de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat nodig om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

De hoofdvraag zal beantwoord worden met behulp van onderstaande deelvragen.

1. In hoeverre hebben de medewerkers het vermogen om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?
2. Wat hebben de medewerkers nodig om de juiste houding aan te nemen om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?
3. Welke cultuur hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?
4. Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

1.6 Randvoorwaarden

Er zijn een tweetal randvoorwaarden opgesteld door Cloetta.

1. De respondenten van het onderzoek moeten anoniem blijven;
2. De uitkomsten van het onderzoek moeten worden gedeeld met het managementteam en de doelgroep.

Met deze twee randvoorwaarden zal gedurende het onderzoek rekening worden gehouden.

1.7 Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* wordt in het theoretisch kader de meest relevante informatie beschreven met betrekking tot vitaliteit en het nemen van eigen regie op dat gebied.

In *hoofdstuk 3* wordt vervolgens het conceptueel model weergegeven, welke is opgesteld met behulp van het theoretisch kader.

In *hoofdstuk 4* wordt in de methodische verantwoording beschreven wat voor type onderzoek wordt uitgevoerd, de procedure en de respondenten, de gebruikte meetinstrumenten en tot slot de analyses.

In *hoofdstuk 5* worden de resultaten naar aanleiding van de enquête weergegeven.

In *hoofdstuk 6* wordt door middel van de conclusie antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag.

In *hoofdstuk 7* wordt tot slot in de discussie ingegaan op de beperkingen van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Om te onderzoeken wat de productiemedewerkers binnen Cloetta nodig hebben om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit, is het ten eerste van belang om te definiëren wat vitaliteit precies is en waar het uit bestaat. Dit is dan ook de start van het theoretisch kader. Vervolgens wordt beschreven wat vitaliteitsmanagement is en hoe de slagingskans van een vitaliteitsbeleid kan worden vergroot kan door aandacht te besteden aan de eigen regie van medewerkers. Tot slot wordt beschreven welke individuele en organisatorische factoren van invloed zijn op het nemen van eigen regie.

2.1 Vitaliteit

In de literatuur wordt vitaliteit op verschillende manieren beschreven. Wel komen de definities grotendeels met elkaar overeen. Zo wordt vitaliteit door Van Vuuren (2011) gezien als een definitie voor mensen die gemotiveerd en energiek zijn, waardoor zij gezond en productief kunnen werken. Daarbij hebben en houden deze mensen plezier in hun werk en zijn zij daardoor duurzaam inzetbaar. Dit betekent dat mensen hun huidige of toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren.

Kijkend naar de definitie van Schaufeli & Bakker (2004) dan omschrijven zij vitaliteit als energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen.

De definities van Van Vuuren en Schaufeli & Bakker overlappen elkaar grotendeels.

Zo wordt in beide omschrijvingen beschreven dat mensen zich energiek voelen en goed inzetbaar zijn en blijven. In de volgende definitie komt dit ook naar voren, maar wordt net als in de eerste omschrijving de motivatie benoemd, namelijk (Strijk, et al., 2015): *“Vitaliteit omvat de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan.”*

Zoals beschreven worden in deze definitie alle begrippen meegenomen. Het gaat samengevat om de begrippen energie, motivatie en veerkracht. Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Strijk et al. (2015) gebruikt.

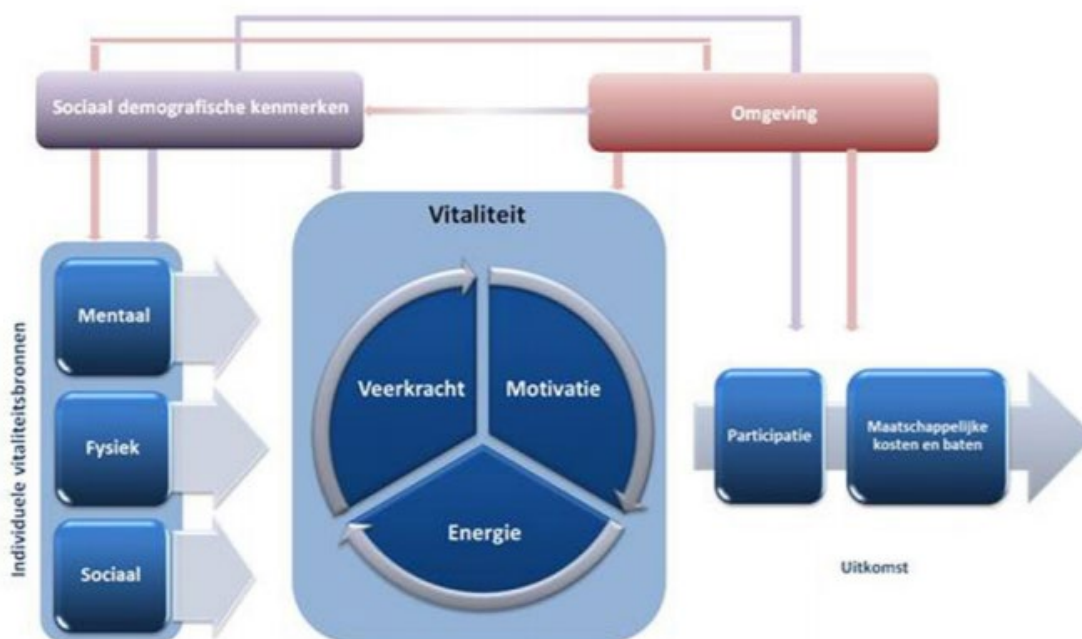
2.2 Vitaliteitsmodel

In figuur 3 wordt het vitaliteitsmodel weergegeven (Strijk, et al., 2015). Aan de hand van dit model wordt vitaliteit beschreven. Zo zijn in de figuur de drie dimensies veerkracht, motivatie en energie weergegeven, die samen vitaliteit vormen, maar laat dit model ook zien welke bronnen vitaliteit voeden. In dit model gaat het om mentale, fysieke, sociale en inspirationale bronnen.

Naast deze individuele bronnen wordt vitaliteit mede bepaald door sociaal demografische kenmerken en de omgeving van het individu. Daaraan worden de leefstijlfactoren nog toegevoegd, namelijk bewegen, roken, alcoholgebruik, voeding, ontspanning. Tot slot wordt de uitkomst van vitaliteit weergegeven. Dit kan betrekking hebben op participatie, maar ook op maatschappelijke kosten en baten.

Wanneer gekeken wordt naar wat volgens dit model vitale mensen zijn, dan wordt gesproken over mensen die bruisen van de energie en gemotiveerd zijn om het leven weer op te pakken na een vervelende gebeurtenis, doordat zij veerkrachtig zijn. Daarbij kunnen vitale mensen goed deelnemen aan de maatschappij en beperken zij daarmee de maatschappelijke kosten (o.a. gebruik van zorgstelsel en verzuim).

Het vitaliteitsmodel kan voor verschillende doelgroepen en situaties worden ingevuld en is daardoor algemeen inzetbaar.



Figuur 3: Vitaliteitsmodel (Strijk, et al., 2015)

2.2.1 Dimensies van vitaliteit

Veerkracht

In hoeverre mensen herstellen na een ingrijpende gebeurtenis en het leven weer oppakken, bepaald de veerkracht. Hoe dit proces loopt wordt bepaald door de competenties die iemand bezit. Zo gaat het er onder andere om hoe iemand fysiek, maar ook mentaal in staat is om met problemen om te gaan en welke copingstrategieën worden gehanteerd (Strijk, et al., 2015). Coping betekent: *“De manier waarop iemand gedragsmatig, cognitief en emotioneel reageert op omstandigheden die aanpassing vereisen”* (Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman & Nauta, 2011). Er zijn twee vormen van coping, namelijk probleemgerichte- en emotiegerichte coping. Kijkend naar probleemgerichte coping, dan werkt dit voornamelijk in situaties die beïnvloedbaar zijn. Het gaat om externe oplossingen om stress te verminderen, zoals het vragen om hulp of het opstellen van een plan. Het gaat om het nemen van actie.

De emotiegerichte coping is juist effectief in situaties die moeilijk beïnvloedbaar zijn.

Hierbij gaat het namelijk om het reguleren van emoties die veroorzaakt worden door een bepaalde situatie. Dit kan zich uiten in vermijdingsgedrag, maar ook in het accepteren van een situatie en emoties op die manier onder controle houden (Kuiper, et al., 2011).

Motivatie

De tweede dimensie die bijdraagt aan vitaliteit is motivatie. Het gaat erom dat mensen doelen stellen en deze willen behalen, zodat zij richting kunnen geven aan hun leven (Strijk, et al., 2015). Motivatie wordt daarom ook wel drijfveer of beweegreden genoemd (Van Dale, z.d.). Kijkend naar de motivatiepsychologie wordt er onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Intrinsieke motivatie komt vanuit de persoon zelf. Een activiteit wordt uitgevoerd omdat deze op zichzelf leuk of interessant is. Bij extrinsieke motivatie wordt een persoon van buitenaf gemotiveerd om actie te ondernemen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een beloning of straf die aan de activiteit gekoppeld is. Het nadeel aan extrinsiek gemotiveerde medewerkers is dat wanneer bijvoorbeeld de beloning wegvalt, de motivatie daalt of zelfs helemaal verdwijnt.

Bij intrinsieke motivatie speelt volgens de zelfdeterminatietheorie (Ryan, Patrick, Deci & Williams, 2008) de wens om de psychologische basisbehoeften te vervullen een grote rol. Het gaat hier om autonomie, verbondenheid en competentie.

Bij de behoefte aan autonomie gaat het erom dat mensen zelf beslissingen kunnen nemen en dit ook zo ervaren. Kijkend naar verbondenheid wordt deze behoefte vervuld als mensen relaties kunnen opbouwen, zich geliefd voelen en voor anderen betekenisvol kunnen zijn. Tot slot zorgt de behoefte aan competentie ervoor dat mensen hun taken succesvol kunnen uitvoeren. Een medewerker die zich competent voelt gaat met meer zelfvertrouwen aan het werk en zal zich daardoor ook beter voelen.

De zelfdeterminatietheorie gaat ervan uit dat ieder mens wordt gemotiveerd door de bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften. Door binnen een organisatie aandacht te besteden aan deze behoeften zullen medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren (Van den Broeck, et al., 2009).

Energie

De laatste dimensie die bijdraagt aan vitaliteit is energie. Het gaat hierbij om de totale hoeveelheid energie van alle vier de individuele vitaliteitsbronnen.

Mentale energie

Bij de mentale vitaliteitsbron gaat het erom hoe mensen omgaan met afleiding en tegenslagen, de mate van zelfvertrouwen, concentratie, emotie- en gedachtecontrole, het reguleren van spanning, aandacht erbij kunnen houden en de mate van zelfreflectie (Strijk, et al., 2015).

Fysieke energie

De tweede vitaliteitsbron is fysieke energie. Hierbij gaat het om mensen hun uithoudingsvermogen, de hoeveelheid kracht die iemand heeft, coördinatie, lenigheid, snelheid en herstelvermogen (Strijk, et al., 2015).

Sociaal-emotionele energie

Ten derde speelt sociaal-emotionele energie een rol. Het gaat erom in hoeverre iemand Inzicht heeft in de behoeftes en gevoelens van anderen, hoe assertief iemand is, de mate van overtuigingskracht die iemand heeft, het hanteren van conflicten, samenwerking en leiderschap (Strijk, et al., 2015).

Inspiratiele energie

Tot slot is er volgens Covey (2005) nog een vierde vitaliteitsbron, namelijk inspiratie. Deze bron staat niet weergegeven in het vitaliteitsmodel, maar wordt wel benoemd door Strijk et al. (2015). Het gaat bij inspiratie om zingeving, het stellen van haalbare doelen, het hebben van motivatie en het hanteren van een balans tussen werk en privé.

Het hebben van energie is ook van belang om doelen te bereiken en gemotiveerd te blijven. Dit zal in eerste instantie energie kosten, maar bij het bereiken van deze doelen zal het juist weer energie opleveren. Tot slot is het hebben van energie een belangrijke factor als het gaat om de maatschappelijke baten, zoals duurzame inzetbaarheid, omdat medewerkers beter aan het werk kunnen blijven wanneer zij bruisen van de energie (Strijk, et al., 2015).

2.2.2 Overige vitaliteitsbronnen

Niet alleen wordt vitaliteit bepaald door individuele vitaliteitsbronnen, het wordt zoals eerder benoemd ook bepaald door sociaal demografische kenmerken, de omgeving en de leefstijlfactoren. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Sociaal demografische kenmerken

De sociaal demografische kenmerken bepalen mede hoe vitaal iemand is. Denk hierbij aan leeftijd, geslacht en etniciteit, maar ook welk opleidingsniveau en/of salaris iemand heeft. (Strijk et al., 2015)

Omgeving

Bij de omgeving gaat het in dit geval om de sociale, fysieke, economische en politieke omgeving (Strijk, et al., 2015). De omgeving waarin iemand zich bevindt kan invloed hebben op de vitaliteit. Zo gaat het bij de sociale omgeving om de betrokkenheid, deelname en

binding van mensen met het maatschappelijke leven. Denk hierbij aan het hebben van sociale relaties, maar ook eenzaamheid kan een rol spelen (RIVM, z.d.). Bij de fysieke omgeving gaat het om de omgeving waarin iemand zich bevindt. Denk aan de woon- of werkomgeving, maar ook de werkbelasting speelt een rol (RIVM, z.d.).

De derde omgeving is de economische. Hierbij gaat het erom of iemand werk heeft, wat iemand zijn inkomstenbronnen zijn en het gemiddelde salaris dat iemand verdient (Michels, 2012). Tot slot gaat het om de politieke omgeving. Het gaat om regels en wetten die worden opgelegd door de overheid. Denk aan bepaalde voorschriften en gedragsregels, maar ook het betalen van belasting (Michels, 2012).

Leefstijlfactoren

Tot slot zijn de leefstijlfactoren van invloed op de vitaliteit. Deze factoren worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2.4.4: Faciliteiten.

Tot nu toe is de definitie van vitaliteit beschreven en welke factoren deze vitaliteit kunnen beïnvloeden. Voor dit onderzoek is het relevant om te weten hoe binnen een organisatie aan vitaliteit gewerkt kan worden en hoe de medewerkers daarin meer de verantwoordelijkheid kunnen nemen. Hier wordt in de volgende paragrafen op ingegaan.

2.3 Vitaliteitsmanagement

Om de vitaliteit binnen een organisatie te verhogen kunnen verschillende activiteiten worden ondernomen om medewerkers te stimuleren gezond en productief aan het werk te blijven en plezier te houden in hun werk. Dit wordt ook wel vitaliteitsmanagement genoemd (Van Vuuren, 2011). Het managen van vitaliteit komt steeds vaker voor op de agenda van organisaties, omdat het steeds duidelijker wordt dat mensen een belangrijk onderdeel zijn van de organisatie en dus vitaal dienen te blijven.

Het is van belang dat het vitaliteitsbeleid niet gericht is op slechts één doelgroep, maar juist op alle medewerkers. Van Vuuren (2011) noemt drie soorten interventies:

1. **Curatie:** gericht op herstel van minder vitale medewerkers, zodat dit niet verergert;
2. **Preventie:** gericht op risicogroepen, zodat zij hun vitaliteit kunnen behouden en de situatie niet verergert;
3. **Amplificatie:** gericht op alle medewerkers, met als doel de vitaliteit te versterken.

Voor een succesvol vitaliteitsmanagement wordt gefocust op de derde interventie, namelijk amplificatie. Bij amplificatie komt er een duurzame gedragsverandering op gang bij alle medewerkers (Vitalavie, 2017).

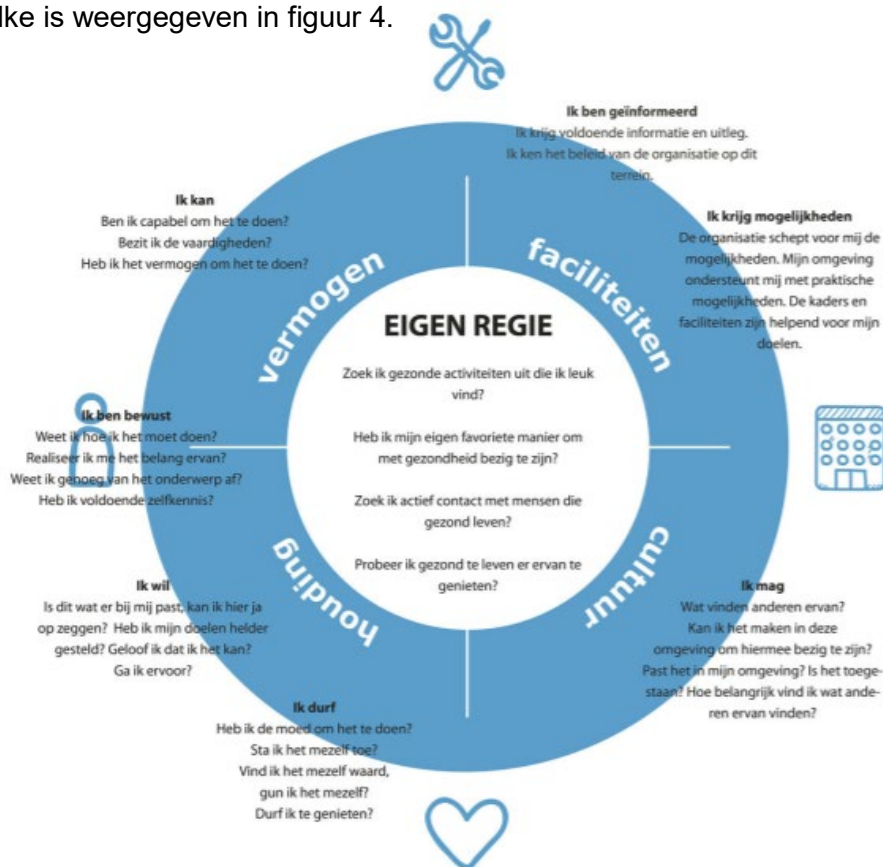
Op basis van het eerder genoemde vitaliteitsmodel heeft het TNO in samenwerking met RIVM de Nederlandse Vitaliteitsmeter opgezet, genaamd Vita-16 (TNO, 2013). Dit is een vragenlijst, bestaande uit 16 vragen, waarmee de dimensies veerkracht, energie en motivatie kunnen worden gemeten (zie bijlage 2). De vragenlijst kan onder andere worden ingezet om na te gaan of het vitaliteitsbeleid daadwerkelijk zorgt voor een hogere vitaliteit onder de medewerkers binnen een organisatie.

Deze vragenlijst wordt niet gebruikt voor verder onderzoek, omdat op dit moment niet onderzocht dient te worden of het vitaliteitsbeleid bijdraagt aan de vitaliteit van de medewerkers. Op dit moment is al bekend dat de medewerkers ontevreden zijn en er een ander beleid vereist is.

2.4 Eigen regie

Een organisatie kan zoals eerder benoemd door middel van vitaliteitsmanagement haar medewerkers stimuleren om gezond en productief aan het werk te blijven en zo plezier te houden in het werk (Van Vuuren, 2011). Echter kan de organisatie van alles aanbieden, maar is het uiteindelijk aan de medewerkers wat zij hiervan vinden en wat zij hiermee doen. Hier komt de eigen regie om de hoek kijken (Van Vuuren, et al., 2016).

Wanneer medewerkers eigen regie nemen over hun gezondheid betekent dit dat zij zichzelf beïnvloeden om gemotiveerd gezonde activiteiten te ondernemen. De organisatie is hierbij een stimulerende factor, door voorwaarden aan te bieden aan de medewerkers voor vitale activiteiten op individueel niveau en te stimuleren dat dit gezonde gedrag ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Om dit te bereiken is het model Eigen Regie ontwikkeld (Van Vuuren, et al. 2016) welke is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Model Eigen Regie (Van Vuuren, et al. 2016)

Binnen het model worden individuele en organisatorische factoren beschreven die het nemen van eigen regie door medewerkers beïnvloeden. Kijkend naar de individuele factoren dan gaat het om het vermogen en de houding van de medewerker en onder de organisatorische factoren vallen de faciliteiten en cultuur. Alle vier deze factoren bepalen samen in welke mate de medewerkers regie nemen over hun eigen gezondheid en vitaliteit. Uit het onderzoek van Van Vuuren blijkt dat onder haar respondentengroep de houding het meeste invloed heeft op het nemen van eigen regie. Dit wil niet zeggen dat de houding bij overige onderzoekers met andere respondentengroepen ook het hoogst scoort. Dit is situatie- en persoonsafhankelijk. Het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten worden hieronder nader toegelicht (Van Vuuren, et al., 2016).

2.4.1 Vermogen

Ik kan

Bij het vermogen gaat het om het kunnen van de medewerker. Het gaat om de verwachting die iemand van zichzelf heeft om bepaald gedrag uit te kunnen voeren, zowel fysiek als mentaal. Hoe hoger het vertrouwen van de persoon in zijn of haar eigen kunnen, hoe groter de kans is dat die persoon daadwerkelijk deelneemt aan een vitaliteitsprogramma (Van Vuuren, et al., 2016). In ditzelfde onderzoek is aan de hand van het werkvermogen gemeten of medewerkers geestelijk en lichamelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren. Op basis hiervan is bepaald of medewerkers in het algemeen in staat zijn om gezond te eten, te bewegen en te ontspannen.

Het werkvermogen wordt bepaald aan de hand van verschillende vragen op basis van onderstaande zeven dimensies. De vragenlijst die gebaseerd is op deze dimensies wordt de Work Ability Index genoemd (WAI) (Osagie, Wielenga-Meijer, Detaille & De Lange, 2019).

1. Het huidige werkvermogen (0-10 punten)
2. Het werkvermogen in relatie tot lichamelijke en geestelijke eisen van het werk (2-10 punten)
3. Huidige aandoeningen, ziekten en verwondingen (1-7 punten)
4. Beperkingen in het werk door diezelfde aandoeningen (1-6 punten)
5. Ziekteverzuim in de afgelopen 12 maanden (1-5 punten)
6. Verwachting van het werkvermogen in de toekomst in vergelijking met huidige werkvermogen (1, 4 of 7 punten)
7. Mentale capaciteit (1-4 punten)

Aan bovenstaande dimensies zijn punten gekoppeld. Op basis van het totaal aantal punten wordt het werkvermogen van de medewerker bepaald. Daarbij wordt op basis van de uitkomst bepaald welke interventies nodig zijn. De scores zien er als volgt uit:

7-27: De medewerker heeft een slecht werkvermogen. Het is van belang om dit te herstellen.

28-36: De medewerker heeft een matig werkvermogen. Hierbij is verbetering nodig.

37-43: De medewerker heeft een goed werkvermogen. Het doel is om dit te ondersteunen.

44-49: De medewerker heeft een uitstekend werkvermogen. Hulp bij het behouden is nodig. (Osagie, et al., 2019)

2.4.2 Houding

Ik ben bewust

Om ander gedrag te vertonen, gaat het erom dat medewerkers zich bewust zijn waarom het belangrijk is om vitaal te zijn en te blijven. Volgens het Health Belief Model (Champion & Skinner, 2008) gaan mensen pas gezonder gedrag vertonen wanneer zij denken dat zij anders een bepaald gezondheidsrisico lopen. Daarbij moeten de voordelen van het gezonde gedrag groter zijn dan de mogelijke nadelen van het gezondheidsrisico (Van Vuuren, et al., 2016).

Ik wil

Naast het bewustzijn moeten medewerkers het gedrag ook willen laten zien. Het is daarbij van belang dat een medewerker intrinsiek gemotiveerd is, zoals ook beschreven is in paragraaf 2.2.1. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie echt vanuit de persoon zelf, omdat de activiteit interessant en de moeite waard is (Ryan, et al. 2008). Zoals beschreven in diezelfde paragraaf is het van belang dat er aandacht wordt besteedt aan de drie psychologische basisbehoeften om mensen (intrinsiek) te motiveren. Hierdoor is het gedrag makkelijker vol te houden (Van den Broeck, et al., 2009).

Ik durf

Wanneer medewerkers het gedrag durven laten zien, dan gaan zij hier ook naar handelen. Zo gaan zij met een proactieve houding op zoek naar mogelijkheden om te werken aan hun gezondheid en weten zij dat afwachten niet nodig is (Van Vuuren, et al., 2016).

2.4.3 Cultuur

Ik mag

Om een bepaalde gedragsverandering te bewerkstelligen onder de medewerkers, is het van belang dat deze ruimte er ook daadwerkelijk is binnen de organisatie. De medewerkers moeten deze ruimte en de steun vanuit de organisatie voelen om over te gaan tot ander gedrag en te werken aan hun vitaliteit (Van Vuuren, et al., 2016).

Theory of Planned Behavior (TPB)

De Theory of Planned Behavior beschrijft welke factoren een rol spelen bij de totstandkoming van bepaald (gepland) gedrag. Deze theorie beschrijft hoe gepland gedrag voortkomt uit de intentie om dat gedrag te laten zien. De intentie tot dat gedrag wordt ook wel

beschouwd als de motivatie om het gedrag uit te voeren en de sterkte van deze motivatie is afhankelijk van de volgende drie factoren (Wiekens, 2012):

1. De attitude ten opzichte van het gedrag

Een attitude geeft aan wat iemand voelt en denkt over bepaalde situaties, gebeurtenissen, personen, gedrag en objecten.

2. De sociale invloed

Hierbij spelen zowel sociale normen als sociale invloed een rol. Bij sociale normen gaat het om wat iemand denkt dat de heersende normen zijn voor de situatie waarin die persoon zich bevindt. Bij sociale invloed gaat het om de waargenomen sociale norm en de invloed van personen die op dat moment aanwezig zijn.

3. Waargenomen gedragscontrole

Tot slot moet de persoon zelf geloven dat hij of zij in staat is om het gedrag (succesvol) uit te voeren.

De theorie kan gebruikt worden door medewerkers om hun vermogen in kaart te brengen, maar ook de mate waarin zij het gedrag willen en durven laten zien. Kijkend naar de sociale invloed, dan kan deze gekoppeld worden aan de cultuur binnen de organisatie, aangezien het van belang is welke normen er heersen en welk gedrag aanwezige personen laten zien.

2.4.4 Faciliteiten

Ik ben geïnformeerd

Een organisatie kan een beleid voeren op het gebied van vitaliteit, maar alleen het hebben van een beleid is niet voldoende. Het gaat erom dat de medewerkers hier ook van op de hoogte zijn. Om dit te bereiken is het van belang dat organisaties de medewerkers informeren over het aanbod op het gebied van vitaliteit en welke mogelijkheden er zijn om hiermee aan de slag te gaan (Van Vuuren, et al., 2016).

Ik krijg mogelijkheden

Tot slot is het van belang dat een organisatie bepaalde programma's of activiteiten aanbiedt, zoals een vitaliteitsprogramma, om zo de gezondheid en vitaliteit van medewerkers te bevorderen. Wanneer de organisatie op deze manier een voorzetje geeft, is het voor medewerkers aantrekkelijker om aan de slag te gaan met het verbeteren van hun gezondheid (Van Vuuren, et al., 2016).

Ergonomisch werken

Naast deze programma's en activiteiten is het van belang dat de omgeving de medewerker ondersteunt met praktische mogelijkheden (Van Vuuren, et al. 2016). Hieronder valt ook het afstemmen van hulpmiddelen en omstandigheden op de medewerker, zodat deze optimaal kan functioneren. Het gaat hier om het ergonomisch inrichten van de werkplek.

Een ergonomisch goed ingerichte werkplek draagt bij aan een gezonde en veilige omgeving voor medewerkers. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen fysieke en cognitieve ergonomie. Bij fysieke ergonomie gaat het vooral om de werkhouding, de werkplekinrichting en in hoeverre er sprake is van repeterende bewegingen. Bij cognitieve ergonomie gaat het om mentale belasting tijdens het werk, de interactie tussen mens en computer en stress (Arboportaal, z.d.). Op dit moment wordt 33% van het verzuim in Nederland veroorzaakt door klachten aan het bewegingsapparaat als gevolg van fysieke belasting (ArboNed, 2020).

In artikel 5.4 van het Arbeidsomstandighedenbesluit staat het volgende (Overheid.nl, z.d.): *"Tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd worden werkplekken ingericht volgens de ergonomische beginselen."* Niet alleen is ergonomie dus van belang binnen organisaties, het is daarbij ook verplicht om de werkplekken zo ergonomisch mogelijk in te richten, tenzij dat echt niet anders kan.

Gezonde kantine

Een gezond voedingspatroon draagt volgens het RIVM (2020) bij aan de gezondheid van medewerkers. Zo verkleint gezonde voeding de kans op hart- en vaatziekten, diabetes en vroegtijdig overlijden. Het Voedingscentrum (z.d.) voegt daaraan toe dat naast het

voorkomen van chronische ziekten, de juiste voeding ook van belang is om voldoende energie te hebben en goed te kunnen functioneren. Tot slot blijkt uit onderzoek (Peeters, Ligthart, Schaufeli & Taris, 2015) dat gezonde voeding samenhangt met betere werkprestaties.

Om ervoor te zorgen dat medewerkers gezond gedrag vertonen op voedingsgebied en hierin de eigen regie pakken, is het van belang dat de organisatie gezonde voeding faciliteert, om zo te stimuleren dat medewerkers gezond gaan eten. Door het gezonde aanbod in de kantine te vergroten is het voor de medewerkers makkelijker om de juiste keuzes te maken op voedingsgebied en worden zij minder verleid tot het nemen van ongezonde voeding (Voedingscentrum, z.d.)

Daarbij kan het ook helpen om gezonde voeding zowel in de kantine als in de rest van de organisatie meer in het zicht en aantrekkelijker te presenteren. Dit wordt ook wel nudging genoemd. Een nudge is een manier om gezond gedrag te stimuleren, zonder de alternatieve keuze te verbieden (De Ridder & Tummers, 2019).

In opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft het Voedingscentrum de Richtlijnen Gezondere Kantines opgesteld, waarbij de Schijf van Vijf (zie bijlage 3) als basis is genomen. Volgens de richtlijnen kan een kantine bestempeld worden met brons, zilver, goud of ideaal. Hierbij voldoet brons aan de basisadviezen en kan er bij het ideale niveau vrijwel niets meer verbeterd worden.

Kijkend naar de basis moeten kantines aan het volgende voldoen:

- Er wordt minstens één betere keuze aangeboden uit iedere productgroep. Denk hierbij aan het aanbieden van volle, maar ook halfvolle melk;
- Het drinken van water wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door een watertap;
- Op opvallende plaatsen staan betere keuzes in het zicht geplaatst;
- Op opvallende plaatsen in automaten staan betere keuzes;
- Eten en drinken dat bij de kassa wordt aangeboden bestaat alleen uit betere keuzes.

Wanneer er gesproken wordt over de ideale kantine, dan betekent dit dat er aan alle basisadviezen wordt voldaan en dat er enkel producten uit de Schijf van Vijf te verkrijgen zijn zoals volkorenproducten, gezond beleg, groente en fruit. Een uitgebreide beschrijving van de verschillende niveaus is te vinden in bijlage 4 (Voedingscentrum, z.d.).

Overige beleid leefstijlfactoren

Niet alleen gezonde voeding draagt bij aan de vitaliteit van medewerkers, maar zoals beschreven in het vitaliteitsmodel (2.2) wordt vitaliteit ook bepaald door de overige leefstijlfactoren, namelijk bewegen, roken, alcoholgebruik en ontspanning. Wanneer een organisatie aandacht besteedt aan deze factoren door de juiste mogelijkheden te faciliteren, heeft dat een positief effect op de vitaliteit van medewerkers. Dit komt doordat een gezonde leefstijl bijdraagt aan minder verzuim en een hoge productiviteit (Peeters, et al., 2015).

Ten eerste blijkt uit een rapport van De Gezondheidsraad (2015) dat wanneer mensen voldoende bewegen het risico op hart- en vaatziekten, diabetes en depressieve gevoelens verlaagt wordt. Daarbij is er sprake van een lager risico op borst- en darmkanker en vroegtijdig overlijden. Omdat de positieve effecten toenemen naar mate men meer beweegt luidt het advies: *“Bewegen is goed, meer bewegen is beter.”* Er wordt geadviseerd om minimaal vijf dagen per week een halfuur intensief te bewegen, wat bijvoorbeeld kan door stevig door te wandelen of te fietsen. Daarnaast wordt aangeraden om ten minste twee keer per week aan krachttraining te doen en lang stilzitten zo veel mogelijk te voorkomen. In 2019 voldeed 49% en dus bijna de helft van de Nederlanders aan deze richtlijnen (CBS, 2020). De 65-plussers houden zich met 40,3% het minst aan deze beweegerichtlijnen blijkt uit de cijfers.

De tweede leefstijlfactor is roken. Volgens het RIVM leeft een roker gemiddeld vijf tot tien jaar korter dan een niet-roker. Om deze reden noemen zij deze leefstijlfactor een grotere veroorzaker van ziekteverzuim dan bijvoorbeeld beweging of ongezonde voeding (RIVM, z.d.). Mensen die roken hebben een verhoogde kans op (long)kanker, COPD, hart- en vaatziekten en diabetes. Deze ziektes zorgde in 2015 voor 2,4 miljard euro aan zorgkosten (Volksgezondheidszorg.info, z.d.).

Het is hierdoor des te meer van belang om als organisatie te investeren in een beleid dat gericht is op het stoppen met roken.

De derde leefstijlfactor is alcohol. Dit komt doordat alcohol namelijk ook de kans op ziekten en gezondheidsrisico's vergroot. Kijkend naar de gevolgen op korte termijn kan het drinken van alcohol zorgen voor een afname van het beoordelingsvermogen en het geheugen, maar ook voor een verminderde motoriek.

Op lange termijn kan het gebruik van alcohol zorgen voor hart- en vaatziekten, diabetes, leverschade, verschillende soorten kanker, hersenschade en zorgen voor klachten aan het maag-darmstelsel (Expertisecentrum Alcohol, z.d.).

Vanwege de nadelige gevolgen die alcohol met zich meebrengt adviseert de Gezondheidsraad (2015) om geen of maximaal één glas alcohol per dag te drinken.

Uit cijfers van het CBS (2020) blijkt dat in 2019 ruim 41% van de Nederlanders zich aan deze richtlijn heeft gehouden.

De laatste leefstijlfactor is ontspanning. Het gaat hierbij om het nemen van voldoende rust en slaap en het verminderen van stress (Peeters, et al., 2015).

Wanneer medewerkers niet voldoende kunnen ontspannen is er sprake van mentale belasting. Wanneer naar aanleiding van deze belasting klachten ontstaan wordt gesproken over werkstress. Deze stress kan ervoor zorgen dat medewerkers niet meer goed kunnen functioneren en daarbij minder gezond leven. Denk aan ongezond eten, roken, meer alcohol drinken en minder bewegen (Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman & Nauta, 2011).

Langdurige stress kan op den duur leiden tot een hoge bloeddruk, een hoger cholesterolgehalte en ontstekingsreacties in het lichaam (Hartstichting, z.d.).

Op dit moment is werkstress nog steeds beroepsziekte nummer één in Nederland.

Zo blijkt uit onderzoek van TNO (2019) dat 35% van de medewerkers verzuimt vanwege werkdruk of werkstress en dit verzuim werkgevers jaarlijks ruim 2,8 miljard euro kost.

Samengevat is het dus van belang dat een organisatie aandacht besteedt aan de faciliteiten die worden aangeboden en de medewerkers daarover informeert, om zo de medewerkers te motiveren aan de slag te gaan met hun gezondheid (Van Vuuren, et al., 2016).

2.5 Conclusie

Voor verder onderzoek worden de vier factoren van het Eigen Regie model meegenomen, bekend als het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten. Aan de hand van deze factoren zal onderzocht worden hoe de productiemedewerkers meer de regie kunnen nemen over hun eigen vitaliteit. Cloetta hoopt namelijk dat daardoor het vitaliteitsbeleid zal aansluiten op hun wensen. Met de vervulling van deze vier factoren kan dit gedrag volgens de theorie gestimuleerd worden onder de medewerkers.

Wel is in overleg met Cloetta besloten om de leefstijlfactor alcohol, welke valt onder de faciliteiten, niet mee te nemen in verder onderzoek. Dit vanwege het feit dat alcohol binnen de organisatie niet is toegestaan.

Als aanvulling op het Eigen Regie model worden de drie dimensies van vitaliteit verdeeld onder de vier factoren, aangezien deze aansluiten op het model. Zo wordt veerkracht meegenomen bij het vermogen, aangezien het bij beide factoren gaat over hoe iemand fysiek en mentaal in staat is om te handelen.

De tweede dimensie, motivatie, wordt meegenomen bij de houding op het gebied 'ik wil.'

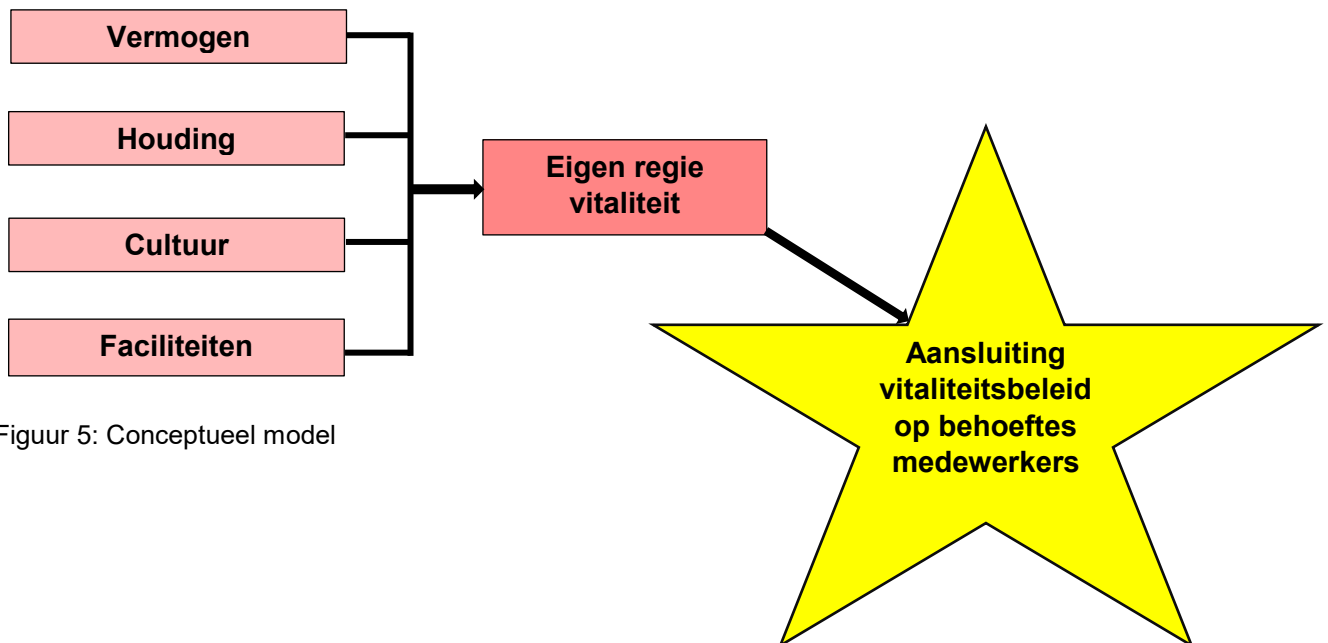
Bij 'Ik wil' gaat het namelijk om intrinsieke motivatie en de rol van de psychologische basisbehoeften. Dit komt overeen met de beschrijving van motivatie in de definitie van vitaliteit.

Tot slot wordt energie, de derde dimensie van vitaliteit, meegenomen bij twee verschillende factoren. Zo vallen mentale, fysieke en inspirationale energie onder het vermogen en sociaal-emotionele energie onder de houding bij 'ik durf.'

3. Conceptueel model

Aan de hand van de theorie uit het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2) is bepaald welke verbanden onderzocht dienen te worden om de hoofdvraag te beantwoorden. Op basis van die uitkomst is het conceptueel model ontwikkeld, welke is weergegeven in figuur 5.

De onafhankelijke variabelen zijn links weergegeven, namelijk het vermogen, de houding, cultuur en faciliteiten. Deze vier factoren kunnen van invloed zijn op de afhankelijke variabele, eigen regie op het gebied van vitaliteit. Deze eigen regie kan er tot slot voor zorgen dat het vitaliteitsbeleid gaat aansluiten op de behoeftes van de medewerkers.



Figuur 5: Conceptueel model

4. Methodische verantwoording

4.1 Type onderzoek

Binnen dit onderzoek is gebruikgemaakt van kwantitatief onderzoek, wat betekent dat er gebruik wordt gemaakt van cijfermatige informatie (Verhoeven, 2016). In dit geval betekent het dat er een enquête is uitgezet onder de medewerkers om data te verzamelen. Hier wordt later in dit hoofdstuk dieper op ingegaan.

Er is voor dit type onderzoek gekozen vanwege verschillende redenen. Ten eerste kan door middel van een enquête een grotere groep mensen worden bereikt, dan wanneer bijvoorbeeld interviews gehouden worden. Het is van belang dat van zo veel mogelijk medewerkers de mening wordt achterhaald, om het vitaliteitsbeleid aan te laten sluiten op de verschillende behoeftes.

Ten tweede is in de theorie al bekend welke factoren ervoor kunnen zorgen dat medewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit. Door deze factoren in een enquête te bevragen, kan worden weergegeven welke factoren verbeterd kunnen worden of juist al positief werken. Daarbij wordt duidelijk welke factoren de meeste invloed kunnen hebben op het nemen van eigen regie.

Niet alleen is het doen van kwantitatief onderzoek voordelig voor de dataverzameling, het is daarbij ook het meest praktisch binnen de fabriek.

Zo is de derde reden voor dit type onderzoek dat het plannen van interviews of groepsgesprekken lastig is met de medewerkers uit de fabriek. De medewerkers kunnen namelijk niet zomaar tijdens hun werkzaamheden stoppen. Daarbij is het door de coronamaatregelen niet mogelijk om groepsgesprekken te voeren. Door de enquête online te versturen hebben de medewerkers dit in hun eigen tijd kunnen invullen, maar ook op hun telefoon of op de bedrijfscomputer in de pauzes.

4.2 Procedure en respondenten

4.2.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle 110 vaste productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat, werkzaam in de fabriek tussen 27 november 2020 en 21 december 2020. De doelgroep is werkzaam op de volgende afdelingen: inpak, giet, comprimee, dragee, technische dienst en magazijn-expeditie.

Er is voor gekozen om alle afdelingen mee te nemen als onderzoekspopulatie, aangezien het onderzoek gericht is op alle medewerkers uit de fabriek, ongeacht welke dienst zij draaien of op welke afdeling zij werkzaam zijn. Het overgrote deel van de medewerkers is werkzaam in een twee-, drie- of vijfploegendienst. De medewerkers van de technische dienst werken grotendeels in dagdiensten, maar draaien ook storingsdiensten, wat betekent dat zij 's nachts naar de fabriek komen om storingen op te lossen en hierdoor alsnog onregelmatig werken.

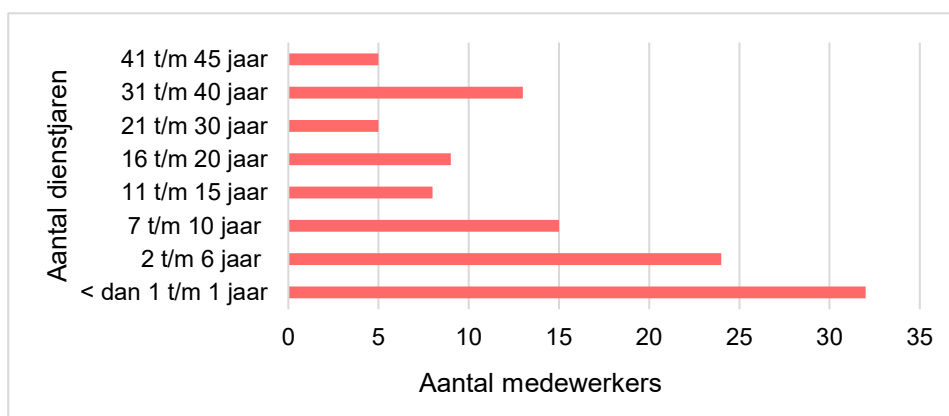
De uitzendkrachten worden niet meegenomen binnen het onderzoek, aangezien zij worden ingezet afhankelijk van de werkplanning. Dit betekent dus ook dat zij soms wekenlang niet hoeven te werken of slechts een aantal dagen. Zij hebben over het algemeen dus geen standaard werkrooster en zijn daarmee niet vergelijkbaar genoeg met de vaste medewerkers.

De onderzoekspopulatie bestaat zoals eerder benoemd uit alle 110 vaste productiemedewerkers. Deze medewerkers hebben een leeftijd tussen de 22 en 65 jaar. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar (zie figuur 6).



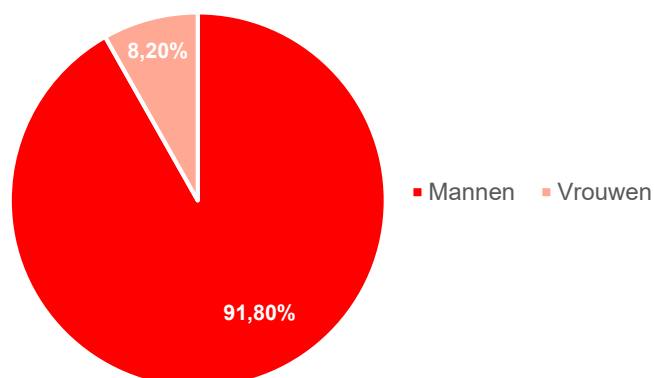
Figuur 6: Leeftijden medewerkers

Het gemiddelde aantal dienstjaren van deze medewerkers is 12 jaar (zie figuur 7). Van deze 110 medewerkers zijn er 9 vrouwen werkzaam tegenover 101 mannen. De man-vrouwverhouding wordt in figuur 8 procentueel weergegeven.



Figuur 7: Dienstjaren medewerkers

Er is binnen dit onderzoek geen sprake van een steekproef. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen. Dit heeft de onderzoeker gedaan om zo veel mogelijk meningen te verzamelen. Uiteindelijk gaat het erom dat duidelijk wordt wat de medewerkers in de fabriek nodig hebben om eigen regie te nemen over hun vitaliteit en is het van belang om hierbij te kijken of de medewerkers hetzelfde nodig hebben en op welke fronten zij afwijken. Door de enquête aan een kleinere groep medewerkers te sturen zou een te beperkt beeld worden geschetst.



Figuur 8: Man-vrouwverhouding in procenten

4.2.1 Dataverzameling

Om data te verzamelen is ten eerste literatuur verzameld over de definitie van vitaliteit en het nemen van eigen regie. Deze theorie is beschreven in hoofdstuk 2. Zoals beschreven in hoofdstuk 2.5 is in overleg met Cloetta besloten welke theorie relevant is voor verder onderzoek.

Naast literatuuronderzoek is door middel van een enquête veldonderzoek gedaan (Verhoeven, 2016). De enquête is uitgezet op 27 november 2020 en is gesloten op 21 december 2020.

De enquête is eerst in klad gemaakt in Word en vervolgens verwerkt in Google Forms (zie bijlage 5), wat een online enquêtedienst is van Google. Er is vanwege meerdere redenen gekozen voor Google Forms. Ten eerste is het een handig programma om data te verzamelen en resultaten te verwerken. Dit komt doordat de antwoorden van respondenten geëxporteerd kunnen worden naar Excel en overzichtelijk worden weergegeven. Aan de hand van deze informatie kan het codeboek gemakkelijk worden opgezet. Ten tweede is het programma gebruiksvriendelijk voor de respondenten.

De medewerkers hebben alle vragen van de enquête namelijk op één pagina kunnen vinden en deze vervolgens met één druk op de knop kunnen inleveren.

Tot slot is Google Forms een gratis enquêtedienst, wat positief is voor de kosten van het onderzoek.

De medewerkers hebben de link van de enquête toegestuurd gekregen op hun zakelijke mailadres op 27 november 2020. Bij de link is een introductietekst geschreven, zodat het voor de medewerkers duidelijk zou zijn wat er van hen verwacht werd (zie bijlage 6).

Voorafgaand aan het sturen van de enquête, is op dezelfde dag eerst een mail verstuurd aan alle teamleiders uit de fabriek. Dit om hen te informeren over het doel van de enquête en te vragen of zij de medewerkers erop wilden attenderen (zie bijlage 7).

Op 4 december, één week na het uitzetten van de enquête, waren er 12 reacties op de enquête. Om deze reden is toen een reminder gestuurd. Hierdoor waren er de volgende dag al 25 reacties.

Op 9 december waren er nog steeds 25 reacties. Om deze reden is er toen voor gekozen om de introductietekst inclusief de link naar de enquête te versturen naar de persoonlijke mail van de medewerkers. Uit een gesprek met de teamleiders kwam namelijk naar voren dat de medewerkers uit de fabriek zelden gebruikmaken van hun zakelijke mailadres.

Na het versturen van de enquête op de persoonlijke mailadressen waren er 28 reacties.

Op 11 december is vanwege de lage respons nogmaals de vraag gesteld aan de teamleiders of zij de medewerkers erop wilden attenderen om de enquête in te vullen. De onderzoeker heeft dit niet zelf gedaan, aangezien deze vanwege het coronavirus niet in de fabriek mocht komen. Ook is vanwege de lage respons op 16 december een reminder gestuurd aan de persoonlijke mailadressen. Op 21 december is de enquête gesloten met 37 reacties.

4.3 Meetinstrumenten

De enquête is opgezet om te achterhalen wat de medewerkers nodig hebben om meer de regie te nemen over hun vitaliteit. De vragen uit de enquête zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de theorie uit het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2). De vragen in de enquête (zie bijlage 5) zijn gebaseerd op de vier factoren uit het Eigen Regie model, namelijk het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten, aangezien deze samen bepalen of een medewerker eigen regie neemt over zijn of haar vitaliteit.

Om het vermogen te meten zijn een aantal vragen uit de Work Ability Index meegenomen, aangezien op basis hiervan in het algemeen kan worden achterhaald of medewerkers in staat zijn om gezond te eten, te bewegen en te ontspannen (Van Vuuren, et al., 2016). Er is op de Work Ability Index na voor gekozen om geen bestaande vragenlijst(en) te

gebruiken, aangezien er verder geen beschikbare vragenlijsten waren op het gebied van eigen regie en vitaliteit. Kijkend naar het vermogen dan gaat het onder andere om de vragen of medewerkers lichamelijk en geestelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren en last hebben van aandoeningen of ziekten aan het bewegingsapparaat. Alle tien de vragen zijn gericht op het lichamelijke en geestelijke functioneren van de medewerkers.

Kijkend naar de houding, dan is deze gemeten op het bewustzijn, de wil en durven, door middel van twaalf vragen. Zo zijn er vragen gesteld over het bewustzijn van een goede gezondheid (bewust), de mate waarin de medewerkers het belangrijk vinden om gezond te leven (willen) en in welke mate medewerkers proactief zijn en hun mening laten horen binnen Cloetta (durven).

Bij de variabele 'willen' is ervoor gekozen om ook vragen te stellen met betrekking tot competentie, autonomie en verbondenheid, aangezien uit de theorie blijkt dat de vervulling van deze psychologische basisbehoeften zorgt voor een verhoging van de intrinsieke motivatie van de medewerkers, waardoor zij eerder eigen regie nemen (Van den Broeck, et al., 2009).

Om de bedrijfscultuur rondom gezondheid te meten zijn aan de medewerkers een viertal vragen gesteld, waaronder wat zij er van vinden dat de organisatie aandacht besteedt aan hun gezondheid en of zij hun collega's zouden stimuleren om gezonder te leven. Dit om te achterhalen of de cultuur binnen Cloetta het nemen van eigen regie stimuleert.

Tot slot zijn de faciliteiten gemeten aan de hand van twaalf vragen. De faciliteiten zijn onderverdeeld in informatie en mogelijkheden. Zo is aan de medewerkers onder andere gevraagd of zij weten wat het huidige beleid is op het gebied van gezondheid en of er voldoende wordt aangeboden op het gebied van gezonde voeding, beweging, stoppen met roken en ontspanning.

Met behulp van het codeboek (zie bijlage 8) zijn de verschillende vragen gekoppeld aan de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Om de data te kunnen analyseren zijn antwoordcodes en meetniveaus toegevoegd. De meetniveaus binnen dit onderzoek zijn nominaal, interval en ratio. Aan de hand hiervan kunnen verbanden worden onderzocht. (Verhoeven, 2016)

Binnen de enquête hebben de medewerkers vooral kunnen kiezen uit de volgende antwoorden: helemaal mee oneens, mee oneens, neutraal, mee eens en helemaal mee eens. Dit wordt ook wel een Likertschaal genoemd (Verhoeven, 2016).

Naast deze schaal hebben de medewerkers bij vijf verschillende vragen een open antwoord kunnen invullen.

Het gaat hierbij om de vragen die te maken hebben met wat de medewerkers nodig hebben binnen Cloetta voor een gezonde werkomgeving en of zij weten wat het huidige vitaliteitsbeleid is.

Ondanks dat de data van open antwoorden lastiger te analyseren is, is het wel van belang geweest om deze vragen te verwerken in de enquête. Hierdoor hebben de medewerkers namelijk meer verdieping kunnen geven aan hun eerder gegeven antwoorden. Daarbij is het volgens het Eigen Regie model belangrijk dat medewerkers weten wat het huidige vitaliteitsbeleid is, om eigen regie te nemen over hun vitaliteit. Ook is het daarom van belang dat achterhaald wordt of er bepaalde faciliteiten missen. Deze uitgebreide informatie had anders niet achterhaald kunnen worden.

Tot slot is er één vraag geweest waarbij de medewerkers de keuze konden maken tussen zes verschillende antwoorden. Hierbij gaat het om de vraag op welke afdeling de medewerkers werken. Er is voor gekozen om deze vraag te stellen, aangezien de mogelijkheid er dan is om te analyseren of er een verschil zit tussen de verschillende afdelingen als het gaat om de vier factoren uit het Eigen Regie model.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek te waarborgen is bij het opstellen en uitvoeren van het onderzoek rekening gehouden met verschillende factoren.

4.4.1 Betrouwbaarheid

Kijkende naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek, is deze ten eerste verhoogd doordat er gebruik is gemaakt van standaardisering door middel van een Likertschaal (Verhoeven, 2016). Met behulp van een Likertschaal is de enquête makkelijker in te vullen en is de kans daardoor ook groter dat deze ingevuld wordt. Daarbij is de vragenlijst zo veel mogelijk afgebakend, zodat er geen onnodige vragen zijn gesteld.

Naast het gebruik van standaardisering is de betrouwbaarheid verhoogd door van tevoren aan de medewerkers mee te delen hoe lang het invullen van de enquête ongeveer zou duren. Hierdoor wisten de medewerkers waar zij aan toe zouden zijn en is de kans op het vervroegd beëindigen van de enquête verkleind (Verhoeven, 2016).

Wat er ook voor heeft gezorgd dat de betrouwbaarheid verhoogd is, is dat de medewerkers erop gewezen zijn dat de enquête anoniem verwerkt zou worden. Hierdoor is de kans op sociaal wenselijke antwoorden kleiner. Naast de duur van de enquête en de anonimiteit, is ook het doel van de enquête vermeld, zodat het voor de medewerkers duidelijk zou zijn waarom zij de enquête in moesten vullen. Onder andere deze punten zijn vermeld in de introductiemail (zie bijlage 6).

Tot slot heeft iedere medewerker dezelfde enquête toegestuurd gekregen, wat betekent dat iedereen dezelfde vragen heeft ingevuld.

4.4.2 Validiteit

Niet alleen is er rekening gehouden met de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar ook met de validiteit. Kijkend naar begripsvaliditeit betekent dit dat er gemeten wordt, wat er gemeten moet worden (Verhoeven, 2016)

Om dit te waarborgen zijn de vragen gebaseerd op de theorie uit het Theoretisch Kader (zie hoofdstuk 2). Er worden dus alleen vragen gesteld die nodig zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Daarbij is de validiteit verhoogd doordat de enquêtevragen zo duidelijk mogelijk geformuleerd zijn en er uitleg is gegeven bij moeilijke begrippen. Een voorbeeld daarvan is het gebruik maken van de term gezondheid in plaats van vitaliteit. Binnen de organisatie is aan een aantal medewerkers de definitie van gezondheid en vitaliteit gevraagd. Volgens deze medewerkers betekenden deze twee begrippen hetzelfde. Sommigen gaven aan gezondheid een duidelijker begrip te vinden. Om deze reden is ervoor gekozen om gebruik te maken van het woord gezondheid in plaats van vitaliteit.

Naast gebruik te maken van de juiste begrippen, is er ook voor gekozen om de begrippen te operationaliseren. Dit betekent dat moeilijke begrippen breder uitgelegd worden en zo beter meetbaar zijn (Verhoeven, 2016). Zo is bijvoorbeeld de vraag gesteld of de medewerkers op de leidinggevende af durven te stappen in plaats van de vraag of de medewerkers proactief zijn.

Naast het operationaliseren is ervoor gezorgd dat de enquêtevragen helder zijn geformuleerd, zodat de medewerkers niet een bepaalde richting op worden gestuurd, maar hun eigen mening geven.

Tot slot is gebruik gemaakt van peer feedback (Verhoeven, 2016). Dit betekent dat de enquête door verschillende mensen bekeken is, om zo te achterhalen of de vragen juist gesteld zijn. De enquête is bekeken door twee docenten, twee medestudenten, de stagebegeleider en twee buitenstaanders zonder voorkennis van dit onderwerp.

Na deze manier van feedback vragen is er onder andere nog voor gekozen om de zin “Ik vind dat er voldoende faciliteiten zijn..” te veranderen in “Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden..” Omdat niet iedereen begrijpt wat er bedoeld wordt met faciliteiten. Ook zijn voorbeelden gegeven bij de bedrijfscultuur, zodat het voor de medewerkers duidelijk zou zijn wat er met cultuur bedoeld wordt.

4.4.3 Representatief onderzoek

Bij een online enquête kan gezegd worden dat er sprake is van een representatief onderzoek wanneer er sprake is van een responspercentage van 20% (Dobronte, 2015).

De representativiteit houdt in dat de uiteindelijke respons overeenkomt met de onderzoekspopulatie (Verhoeven 2016). Binnen dit onderzoek betekent dit dat er tenminste 22 van de 110 medewerkers moeten reageren op de enquête.

Binnen dit onderzoek hebben uiteindelijk 37 medewerkers gereageerd en kan dus gezegd worden dat er sprake is van een representatief onderzoek. Ook betekent dit dat de resultaten generaliseerbaar zijn. Dit wil zeggen dat de resultaten gelden voor het grootste gedeelte van de onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2016).

4.5 Analyses

De uitkomsten van de enquête zijn geanalyseerd met behulp van het codeboek (bijlage 8).

Binnen dit onderzoek zijn univariate en bivariate analyses gedaan (Verhoeven, 2016).

Met univariate analyses wordt bedoeld dat er een uitspraak wordt gedaan over één variabele. In dit geval is het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Door middel van de standaarddeviatie wordt de mate van spreiding in de verschillende antwoorden zichtbaar. Dit betekent dat duidelijk wordt hoe verschillend de respondenten hebben geantwoord op de vragen. Hoe meer verschil er zit tussen de verschillende antwoorden, hoe hoger de standaarddeviatie is.

Met de bivariate analyse is gekeken naar de verbanden tussen twee variabelen.

Deze verbanden worden weergegeven door middel van de correlatiecoëfficiënt (r).

De correlatiecoëfficiënt laat zien of er een sterk, zwak of geen verband is tussen twee variabelen. Deze uitkomst is voor de beeldvorming steeds weergegeven in een spreidingsdiagram (Verhoeven, 2016).

De verschillende uitkomsten zijn beschreven in hoofdstuk 5: Resultaten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête beschreven. Er wordt ingegaan op het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten. Uit de theorie (zie hoofdstuk 2) blijkt namelijk dat alle vier deze factoren invloed hebben op het nemen van eigen regie op het gebied van vitaliteit. Zoals eerder benoemd in hoofdstuk 4.5 worden de resultaten beschreven aan de hand van het gemiddelde en de standaarddeviatie. Daarbij wordt met het correlatiecoëfficiënt (r) gekeken naar verbanden tussen twee variabelen en worden deze weergegeven in een spreidingsdiagram.

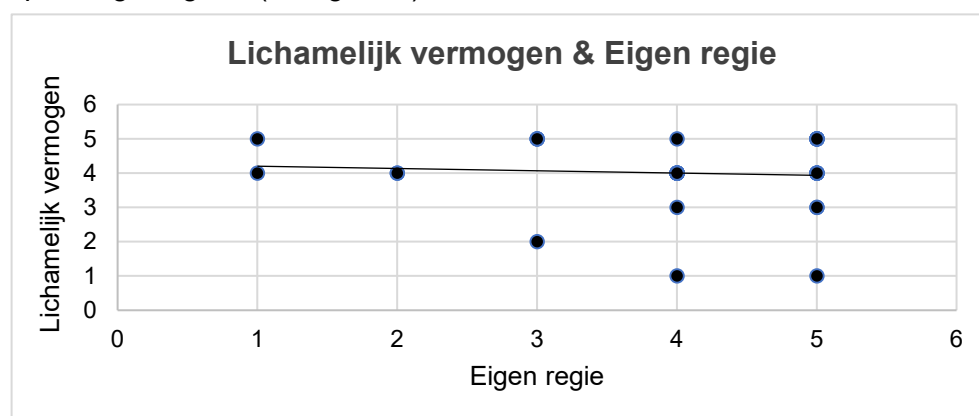
5.1 Vermogen

5.1.1 Lichamelijk

Het lichamelijk vermogen van de medewerkers wordt gescoord met 3,76 op een schaal van 1 tot 5 (zie tabel 1). Hoe dichterbij de 5 de medewerkers hebben geantwoord, hoe beter het lichamelijke vermogen wordt ervaren. Een gemiddelde van 3,76 kan daarom als positief worden beschouwd. De hoogste standaarddeviatie is met 1,49 te zien bij de vraag of de medewerkers aan krachttraining of een andere sport doen. Dit betekent dat het vrij uiteenloopt of medewerkers wel of niet aan krachttraining of een andere sport doen. Het hoogste gemiddelde is met 4,40 gescoord op de vraag of de medewerkers in staat zijn om 30 minuten per dag te bewegen. Ook wanneer gekeken wordt naar de standaarddeviatie van 1,06 komt dit gemiddelde nog steeds positief uit.

Tabel 1: Overzicht lichamelijk vermogen (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren lichamelijk vermogen
3,76	4,03	1,12	1. Ik ben lichamelijk in staat om mijn werk uit te voeren.
	3,50	1,26	2. Ik heb geen last van aandoeningen of ziekten aan het bewegingsapparaat (rug, hals, gewrichten of ledematen).
	4,40	1,06	3. Ik ben in staat om 30 minuten per dag te bewegen.
	3,30	1,49	4. Ik doe aan krachttraining of een andere sport.
	3,60	1,21	5. Ik eet dagelijks 2 stuks fruit en 250 gram groente.

Om te achterhalen of medewerkers meer eigen regie nemen wanneer zij lichamelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren, is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. De uitkomst hiervan is -0,07 en geeft daarmee aan dat er vrijwel geen samenhang is. Het lichamelijk vermogen van de medewerkers heeft dus geen effect op het nemen van eigen regie. Dit is ook te zien in de spreidingsdiagram (zie figuur 9).



Figuur 9: Spreidingsdiagram Lichamelijk vermogen & Eigen regie (n=37)

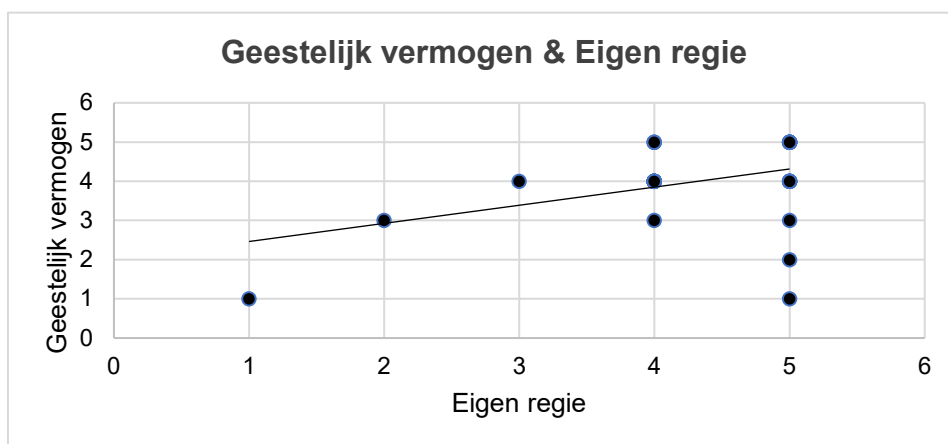
5.1.2 Geestelijk

Het geestelijk vermogen van de medewerkers wordt op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld gescoord met 3,69 (zie tabel 2). Dit betekent dat de medewerkers over het algemeen een goed geestelijk vermogen hebben. Het minst positief is gescoord met 2,78 op de werkdruk.

Dit gemiddelde neigt meer naar de 1, wat wil zeggen dat de medewerkers werkdruk ervaren. Wel is de standaarddeviatie met 1,06 bij deze vraag het hoogst, wat betekent dat de meningen over de werkdruk nogal uiteenlopen. Er zijn ook medewerkers die aan hebben gegeven geen werkdruk te ervaren.

Tabel 2: Overzicht geestelijk vermogen (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
3,69	4,32	0,88	1. Ik ben geestelijk in staat om mijn werk uit te voeren.
	2,78	1,06	2. Ik ervaar geen werkdruk tijdens mijn werk.
	3,32	1,00	3. Ik ervaar geen stress door mijn werk.
	3,89	0,88	4. Ik kan goed omgaan met lastige situaties/problemen.
	4,14	0,75	5. Ik heb een goede balans tussen werk en privé.

Om erachter te komen of er een verband is tussen het geestelijk vermogen en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend (zie figuur 10). Met een uitkomst van 0,41 blijkt dat er een zwak tot middelmatig positief verband is. Wanneer medewerkers geestelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren nemen zij dus meer eigen regie over hun vitaliteit.



Figuur 10: Spreidingsdiagram Geestelijk vermogen & Eigen regie (n=37)

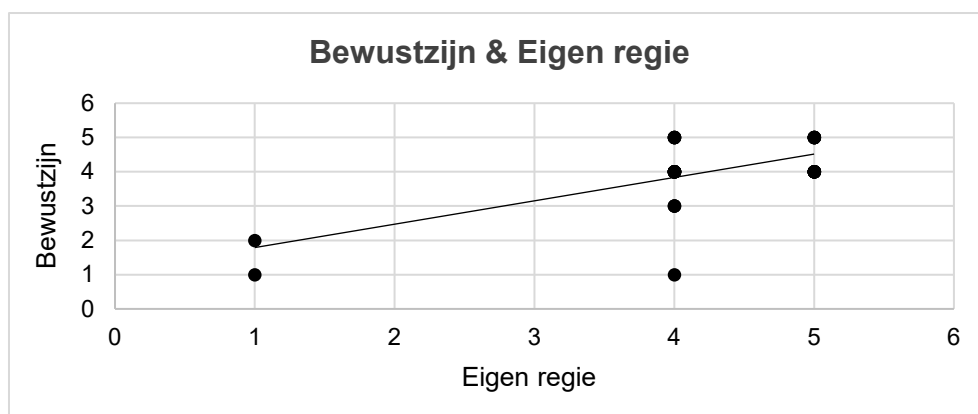
5.2 Houding

5.2.1 Bewustzijn

Op een schaal van 1 tot 5 hebben de medewerkers gemiddeld gescoord met 4,13 (zie tabel 3). Deze uitkomst ligt dicht bij de 5, wat betekent dat de medewerkers zich bewust zijn van het belang van een goede gezondheid en zich daar ook verantwoordelijk voor voelen. Wanneer gekeken wordt naar de standaarddeviatie dan is deze bij de eerste twee vragen het laagst. Ook met de afwijking omlaag gerekend scoren alle medewerkers nog boven de 3 en daarmee positief. Het laagst is gescoord met 3,92 op de vraag of medewerkers weten wat gezonde voeding is. Kijkend naar de spreiding van 1,09 betekent dit dat er soms onder de 3 is gescoord en dus niet alle medewerkers weten wat gezonde voeding is.

Tabel 3: Overzicht houding en bewustzijn (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
4,13	4,24	0,93	1. Ik ben mij bewust van het belang van een goede gezondheid.
	4,22	0,89	2. Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn eigen gezondheid.
	3,92	1,09	3. Ik weet wat gezonde voeding is.

Om te achterhalen of medewerkers die zich bewust zijn van het belang van een goede gezondheid ook meer eigen regie nemen, is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Deze komt uit op 0,63. Dit betekent dat er een middelmatige tot sterk positieve samenhang is (zie figuur 11). Hoe meer de medewerkers zich dus bewust zijn van het belang van een goede gezondheid, hoe meer zij eigen regie nemen over hun vitaliteit.



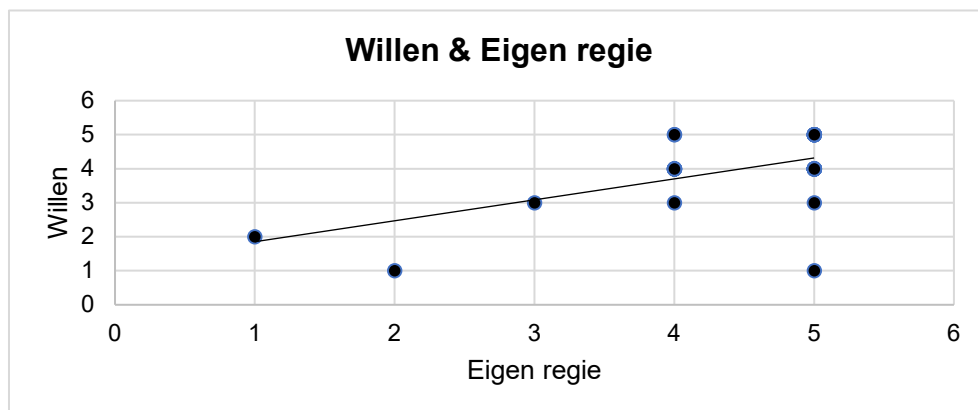
Figuur 11: Spreidingsdiagram Bewustzijn & Eigen regie (n=37)

5.2.2 Willen

Kijkend naar de wil van de medewerkers om gezond gedrag te laten zien is gemiddeld gescoord met 4,04 op een schaal van 1 tot 5 (zie tabel 4). Ook deze vraag is weer dicht bij de 5 gescoord en daarmee positief. Het hoogst is gescoord met 4,49 op de vraag of mensen het belangrijk vinden om een goede gezondheid te hebben. Ook wanneer gekeken wordt naar de standaarddeviatie van 1,06 wordt deze vraag door iedereen positief beantwoord. Kijkend naar de laagste score, dan is dat 3,51 op de vraag of medewerkers zelf beslissingen mogen nemen binnen Cloetta. Met een standaarddeviatie van 0,99 betekent dit dat niet alle medewerkers het eens zijn met deze vraag.

Tabel 4: Overzicht houding en willen (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
4,04	4,49	1,06	1. Ik vind het belangrijk om een goede gezondheid te hebben.
	4,08	1,09	2. Ik vind het belangrijk om voldoende te bewegen (zeker 30 minuten per dag).
	4,19	0,70	3. Ik vind het belangrijk om gezond te eten.
	4,19	0,97	4. Ik vind het belangrijk om voldoende te ontspannen.
	3,87	1,13	5. Ik voel mij verbonden met Cloetta (teamleider, collega's).
	3,92	0,92	6. Ik ga met plezier naar mijn werk.
	3,51	0,99	7. Ik mag zelf beslissingen nemen binnen Cloetta.

Om erachter te komen of er een verband is tussen het belangrijk vinden om een goede gezondheid te hebben en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Hieruit blijkt dat er een middelmatig positief verband is met 0,55 (zie figuur 12). Dit betekent dat de medewerkers meer eigen regie nemen over hun vitaliteit wanneer zij het belang inzien van het hebben van een goede gezondheid.



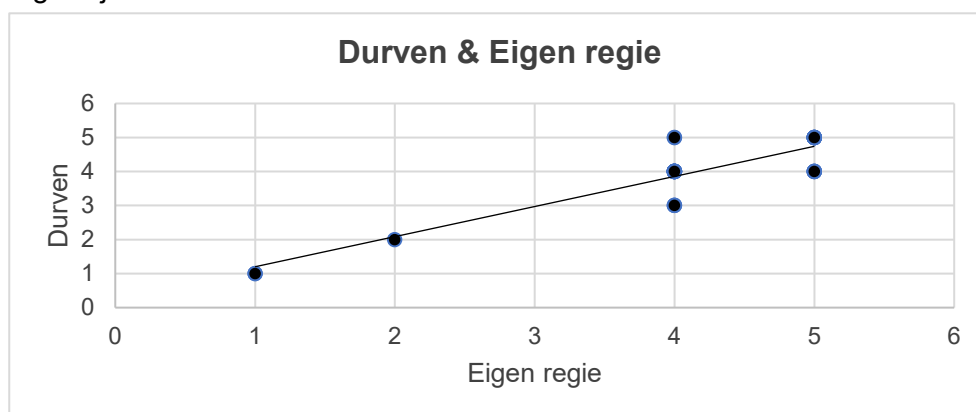
Figuur 12: Spreidingsdiagram Willen & Eigen regie (n=37)

5.2.3 Durven

De medewerkers durven over het algemeen hun mening te laten horen binnen de organisatie, zo blijkt uit een score van 4,08 op een schaal van 1 tot 5. Kijkend naar de standaarddeviatie van 1,00 dan blijkt dat een deel van de medewerkers neutraal heeft geantwoord op de tweede vraag (zie tabel 5).

Tabel 5: Overzicht houding en durven (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
4,08	4,16	0,99	1. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een idee/voorstel heb voor een verandering binnen de organisatie.
	4,00	1,00	2. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een verandering zou zien die bij zou dragen aan een gezondere werkomgeving.

Om te achterhalen of er een verband is tussen het afstappen op de leidinggevende met een idee of verandering en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Hieruit blijkt met een uitkomst van 0,87 dat er een sterke tot perfect positieve samenhang is (zie figuur 13). Hoe meer de medewerkers zichzelf dus durven laten horen, hoe meer eigen regie zij nemen over hun vitaliteit.



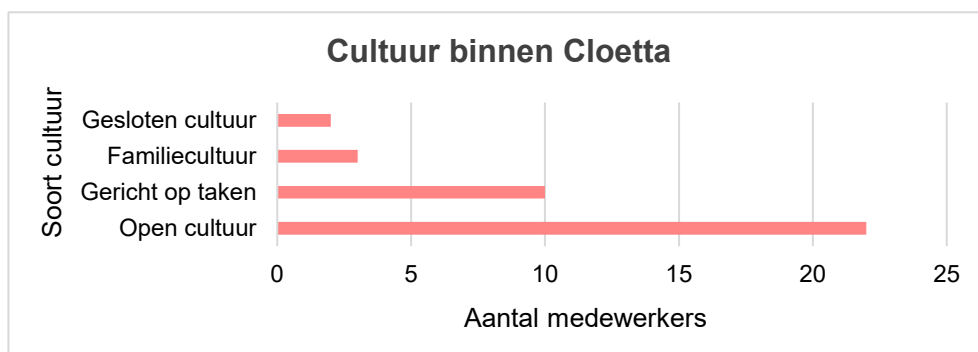
Figuur 13: Spreidingsdiagram Durven & Eigen regie (n=37)

5.3 Cultuur

Als het gaat om de gezondheidscultuur binnen de organisatie, dan is deze gemiddeld positief gescoord met 3,62 op een schaal van 1 tot 5 (zie tabel 6). Binnen dit onderwerp is het laagst gescoord met 3,57 op de vraag of er geluisterd wordt naar de medewerkers wanneer zij een verandering aandraagen binnen de organisatie. Gemiddeld genomen is dit een positief antwoord, maar kijkend naar de standaarddeviatie van 0,93 blijkt dat een deel van de medewerkers het hier niet mee eens is.

Tabel 6: Overzicht cultuur (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
3,62	3,57	0,93	1. Wanneer ik een verandering aandraag binnen de organisatie wordt daar naar geluisterd door mijn leidinggevende.
	3,59	0,96	2. Ik zou mijn collega's stimuleren om gezonder te leven.
	3,70	1,08	3. Ik vind het goed dat Cloetta aandacht besteed aan een beleid omtrent gezondheid en vitaliteit.

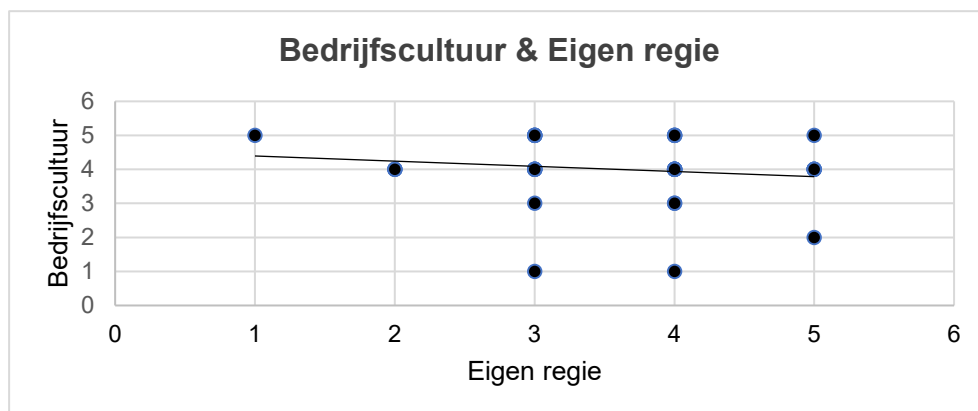
Naast meerkeuzevragen (zie tabel 6) is aan de medewerkers ook een open vraag gesteld, namelijk: "Hoe zou jij de bedrijfscultuur binnen Cloetta omschrijven?" Het meest gegeven antwoord op deze vraag is dat er sprake is van een open cultuur binnen Cloetta. Op de tweede plaats staat dat de cultuur vooral taakgericht is. op de derde plaats wordt gesproken over een familiecultuur. Deze en de overige antwoorden zijn weergegeven in figuur 14.



Figuur 14: Cultuur binnen Cloetta (n=37)

Naast bovenstaande antwoorden heeft een vijftal medewerkers aangegeven dat de communicatie binnen de organisatie verbeterd zou mogen worden.

Om een beeld te krijgen van de samenhang tussen de cultuur rondom gezondheid en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Hieruit blijkt met $-0,15$ dat er sprake is van geen tot een zwakke negatieve samenhang. Dit betekent dat de gezondheidscultuur vrijwel geen effect heeft op het nemen van eigen regie, zoals te zien is in figuur 15.



Figuur 15: Spreidingsdiagram Bedrijfscultuur & Eigen regie (n=37)

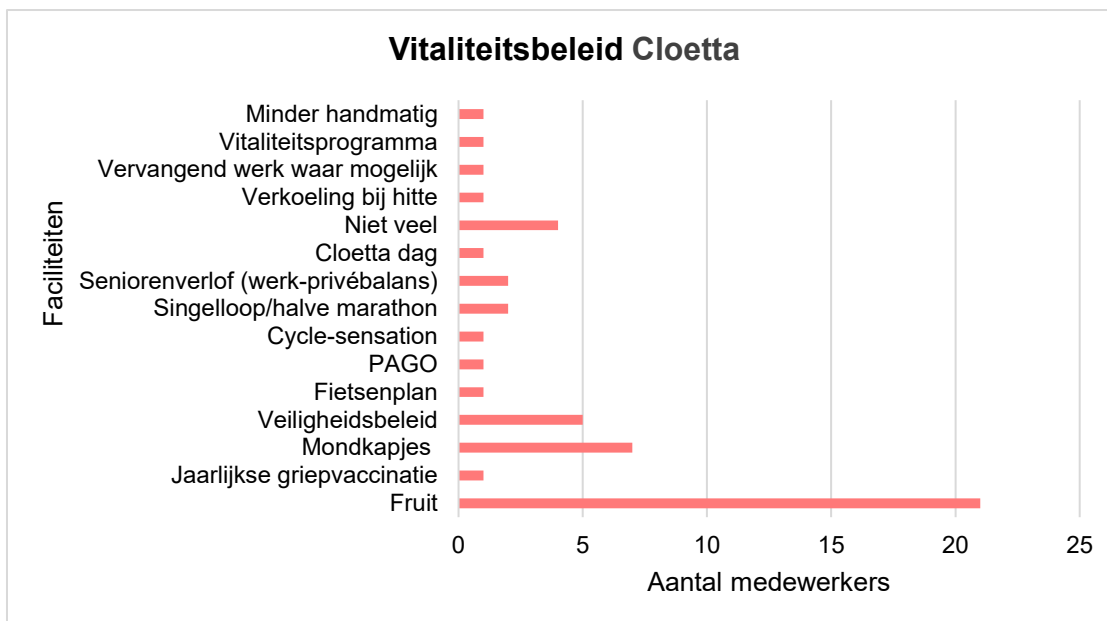
5.4 Faciliteiten

5.4.1 Informatie

Gemiddeld genomen weten de medewerkers op dit moment deels wat het huidige gezondheidsbeleid inhoudt binnen Cloetta (zie tabel 7). Er is namelijk gemiddeld gescoord met 3,35 op een schaal van 1 tot 5 gescoord, wat betekent dat het antwoord meer neigt naar een neutrale, dan een positieve score. Kijkend naar de standaarddeviatie van 0,89 betekent dit dat een deel van de medewerkers op dit moment niet weet wat het beleid is.

Tabel 7: Overzicht faciliteiten en informatie (n=37)		
Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
3,35	0,89	1. Ik weet wat het huidige beleid is binnen Cloetta met betrekking tot gezondheid.

Om erachter te komen of de medewerkers weten wat het huidige gezondheidsbeleid is, is naast de meerkeuzevraag (zie tabel 7) ook een open vraag gesteld aan de medewerkers. Het gaat om de volgende vraag: "Benoem wat Cloetta op dit moment volgens jou doet om de gezondheid van haar medewerkers te behouden." De antwoorden op deze vraag zijn in figuur 16 weergegeven.



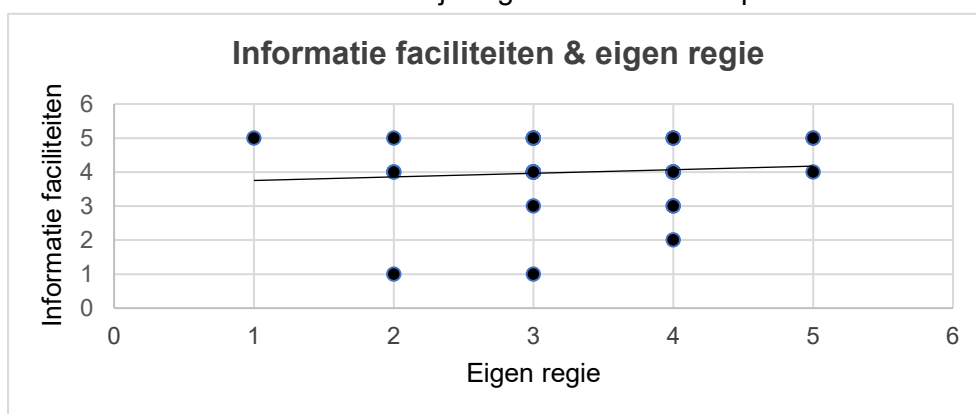
Figuur 16: Vitaliteitsbeleid Cloetta (n=37)

Kijkend naar wat Cloetta volgens de medewerkers doet om hun gezondheid te behouden, dan is het meest genoemde antwoord dat er fruit wordt aangeboden. Wel wordt als kanttekening door een viertal medewerkers aangegeven dat het fruit op dit moment één keer per twee weken wordt aangeboden en dat dit meer zou mogen zijn. Hieronder wordt een opmerking van een respondent geciteerd.

“Er is fruit op de afdeling, maar dat zou wel wat meer mogen zijn. Bij Lonka is er elke dag fruit voor de werknemers en hier één keer per twee weken als je geluk hebt.”

Op de tweede plaats wordt door de medewerkers het aanbieden van mondkapjes genoemd. Op de derde plaats geven de medewerkers aan dat het veiligheidsbeleid van Cloetta bijdraagt aan het behouden van hun gezondheid.

Om erachter te komen of er een verband is tussen het informeren over faciliteiten en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Deze komt uit op 0,09 en dat betekent dat er geen tot een zwakke positieve samenhang is (zie figuur 17). Dit betekent dat het informeren over faciliteiten vrijwel geen effect heeft op het nemen van eigen regie.



Figuur 17: Spreidingsdiagram Informatie faciliteiten & Eigen regie (n=37)

5.4.2 Mogelijkheden

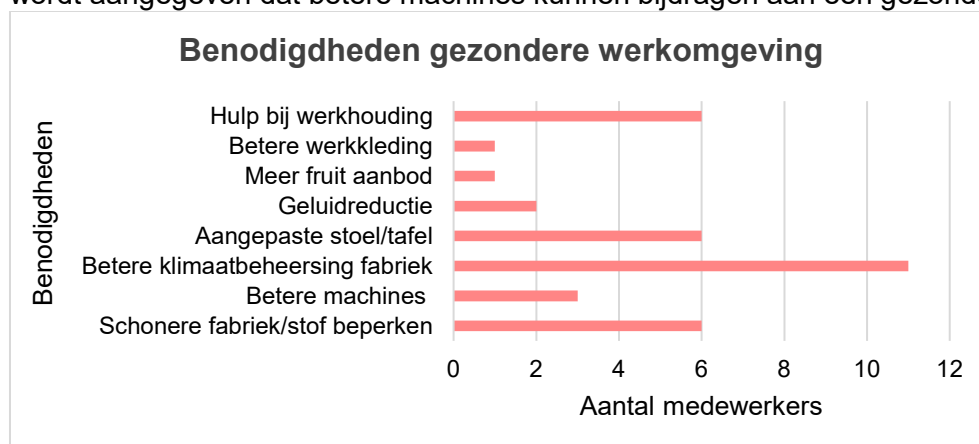
Om erachter te komen of de medewerkers vinden dat er voldoende wordt aangeboden om te werken aan hun gezondheid, zijn onderstaande vragen gesteld (zie tabel 8). Gemiddeld is er negatief gescoord op het huidige gezondheidsaanbod met 2,87 op een schaal van 1 tot 5. De laagste score wordt met 2,59 gegeven voor het aanbod op het gebied van beweging.

Wel is de standaarddeviatie hier 0,98 en vind een deel van de medewerkers dus wel dat er voldoende wordt aangeboden.

Tabel 8: Overzicht faciliteiten en mogelijkheden (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
2,87	3,03	0,80	1. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van gezonde voeding.
	2,59	0,98	2. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van beweging.
	3,19	0,97	3. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van stoppen met roken.
	2,68	0,88	4. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van ontspanning.

Om te achterhalen wat de medewerkers nodig hebben voor een gezondere werkomgeving en levensstijl zijn een drietal open vragen gesteld. Deze worden hieronder weergegeven.

Op de vraag wat de medewerkers nodig hebben om te werken in een gezondere omgeving, zijn onderstaande antwoorden gegeven (zie figuur 18). Uit deze antwoorden blijkt dat het merendeel van de medewerkers aangeeft dat een betere klimaatbeheersing binnen de fabriek zorgt voor een gezondere omgeving. Op een gedeelte tweede plaats wordt aangegeven dat hulp bij een juiste werkhouding aannemen, een aangepaste stoel of tafel en een schonere fabriek bij kunnen dragen aan een gezondere omgeving. Op de derde plaats wordt aangegeven dat betere machines kunnen bijdragen aan een gezondere omgeving.

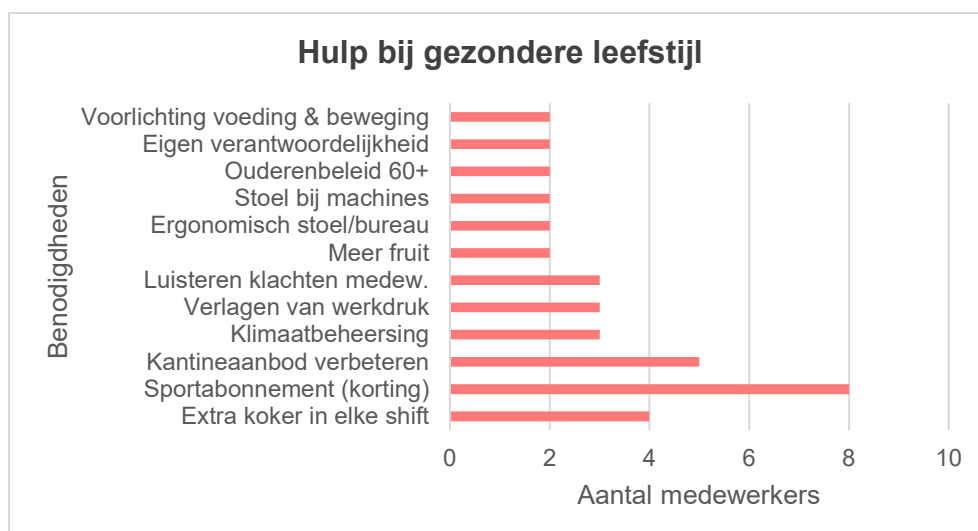


Figuur 18: Benodigheden voor een gezondere werkomgeving (n=37)

De overige twee open vragen zijn vrij gelijk aan elkaar en daarom zijn deze samengevoegd. Het gaat om de volgende vragen:

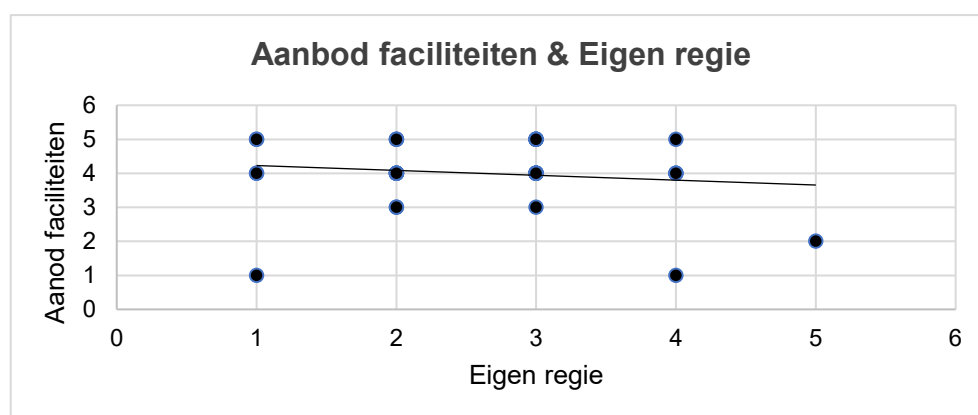
- Hoe kan Cloetta jou op weg helpen naar een gezondere levensstijl?
- Waar heb jij behoefte aan binnen de organisatie om zo gezond mogelijk aan het werk te kunnen blijven?

De antwoorden op deze vragen zijn weergegeven in figuur 19. Het meest genoemde antwoord is dat de medewerkers een sportabonnement of korting daarop zouden willen vanuit Cloetta om te werken aan hun gezondheid. Op de tweede plaats wordt aangegeven dat het kantineaanbod verbeterd zou mogen worden. Ook wordt in de open antwoorden aangegeven dat de kantine ruimere openingstijden moet krijgen, zodat alle medewerkers tijdens alle diensten gebruik kunnen maken van de kantine. Op de derde plaats staat dat er een extra koker in elke shift moet worden toegevoegd. Dit in verband met het verlagen van de werkdruk. De overige antwoorden die slechts eenmalig zijn genoemd door de medewerkers zijn niet in figuur 19 meegenomen. Het gaat om de volgende antwoorden: een jaarlijkse gezondheidscheck, een gesprek met een leefstijlcoach, minder lichamelijk zwaar werk en betere werkschoenen. Tot slot geven elf medewerkers aan niet te weten wat hun zou kunnen helpen naar een gezondere levensstijl en een gezondere werkplek.



Figuur 19: Hulp Cloetta naar een gezondere levensstijl (n=37)

Om te zien of er een verband is tussen het aanbod van faciliteiten en het nemen van eigen regie is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Hieruit blijkt met een uitkomst van $-0,14$ dat er sprake is van geen tot een zwakke negatieve samenhang. Dit betekent dat het aanbod van faciliteiten vrijwel geen effect heeft op het nemen van eigen regie (zie figuur 20).



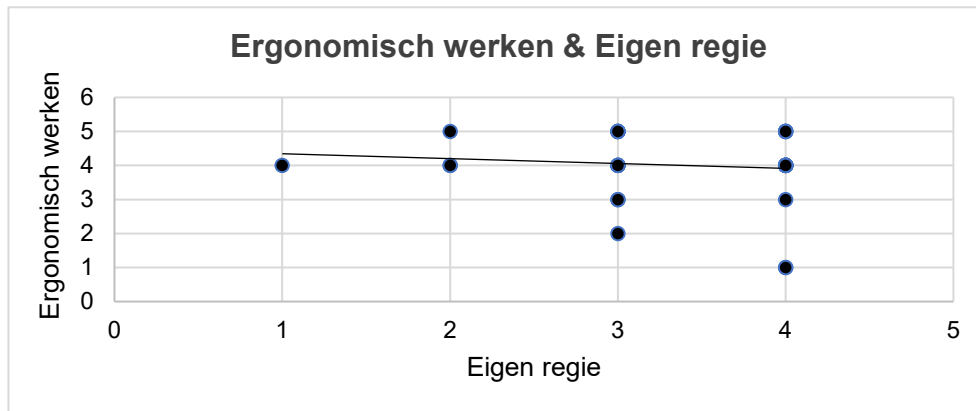
Figuur 20: Spreidingsdiagram Aanbod faciliteiten & Eigen regie (n=37)

5.4.3 Ergonomie

De medewerkers vinden over het algemeen dat er onvoldoende ergonomisch wordt gewerkt. Op een schaal van 1 tot 5 hebben de medewerkers gemiddeld 2,85 gescoord, wat uitkomt op een negatieve score. Wel is gemiddeld neutraal tot positief gescoord met 3,41 op de vraag of de medewerkers er zelf op letten dat hun werkhouding goed is. Op de vraag of de leidinggevende op de juiste werkhouding let is het meest negatief gescoord met 2,38. Ook is bij deze vraag de standaarddeviatie het hoogst met 1,06. Dit betekent dat sommige medewerkers vinden dat hun leidinggevende wel op hun werkhouding let.

Tabel 9: Overzicht faciliteiten en ergonomie (n=37)			
Gem. totaal	Gem.	SD	Indicatoren geestelijk vermogen
2,85	2,76	0,95	1. Mijn werkplek is voldoende afgestemd op mijn lichaam.
	3,41	0,76	2. Tijdens het werken let ik erop dat mijn werkhouding goed is.
	2,38	1,06	3. Tijdens het werken let mijn leidinggevende erop dat mijn werkhouding goed is.

Om erachter te komen of medewerkers die ergonomisch werken ook meer eigen regie nemen is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Hieruit blijkt met $-0,11$ dat er sprake is van geen tot een zwakke negatieve samenhang (zie figuur 21). Dit betekent dat als medewerkers op hun werkhouding letten, dit niet betekent dat zij ook meer eigen regie nemen over hun vitaliteit.



Figuur 21: Spreidingsdiagram Ergonomisch werken & Eigen regie (n=37)

5.5 Overig

Tot slot hebben de medewerkers nog een opmerking kunnen geven naar aanleiding van de vragen in de enquête. De meest genoemde opmerking is dat de medewerkers vinden dat zij grotendeels zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen gezondheid. Denk aan voldoende ontspannen en sporten. Wel wordt aangegeven dat Cloetta de juiste omstandigheden moet bieden om gezond te kunnen werken.

Om medewerkers te stimuleren iets aan sport te doen wordt door een medewerker de volgende opmerking gegeven:

“Er zouden vanuit Cloetta meer initiatieven mogen komen op het gebied van sport en beweging. Voorheen werd dit nog wel eens georganiseerd door voormalige HR-stagiaires. Dit soort initiatieven kunnen mensen uiteindelijk stimuleren om toch iets aan sport te gaan doen.”

6. Conclusie

Zoals benoemd in Hoofdstuk 1: Inleiding, wil Cloetta dat de productiemedewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit, zodat het vitaliteitsbeleid aansluit op hun behoeftes en zij optimaal inzetbaar blijven. Ook hoopt Cloetta hierdoor de tevredenheid onder haar medewerkers te verhogen.

Bij deze doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld: “Wat hebben de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat nodig om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?”

Door middel van onderstaande deelvragen zal uiteindelijk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

6.1 Deelvraag 1: In hoeverre hebben de medewerkers het vermogen om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

Over het algemeen scoren de medewerkers positief op zowel hun lichamelijk als hun geestelijk vermogen.

6.1.1 Lichamelijk vermogen

Kijkend naar het lichamelijk vermogen dan wordt dit gemiddeld positief gescoord door de medewerkers. De meningen van de medewerkers lopen het hoogst uiteen bij de vraag of zij aan krachttraining of een andere sport doen. Dit betekent dat het ene deel van de medewerkers dat wel doet en het andere deel niet. Het meest positief is gescoord op de vraag of de medewerkers in staat zijn om 30 minuten per dag te bewegen. Er is niet één medewerker die deze vraag negatief beantwoordt heeft.

Uit de resultaten blijkt dat het lichamelijk vermogen van de medewerkers geen effect heeft op de mate waarin zij eigen regie nemen over hun vitaliteit.

6.1.2 Geestelijk vermogen

Kijkend naar het geestelijk vermogen, dan blijkt uit de resultaten dat medewerkers die geestelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren, ook meer eigen regie nemen over hun vitaliteit. Op dit moment scoren de medewerkers gemiddeld positief als het aankomt op hun geestelijk vermogen. Wel is er verbetering mogelijk als het gaat om de werkdruk. Op de vraag of de medewerkers werkdruk ervaren wordt namelijk door het grootste gedeelte van de medewerkers aangegeven dat zij werkdruk ervaren.

6.2 Deelvraag 2: Wat hebben de medewerkers nodig om de juiste houding aan te nemen om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

6.2.1 Bewustzijn

De medewerkers zijn zich over het algemeen bewust van het belang van een goede gezondheid en voelen zich daar ook verantwoordelijk voor. Uit de resultaten blijkt dat een deel van de medewerkers niet weet wat gezonde voeding is. Echter is het grootste gedeelte hiervan wel op de hoogte.

Er is een positief verband tussen het bewustzijn en het nemen van eigen regie. Dit wil zeggen dat hoe meer de medewerkers zich dus bewust zijn van het belang van een goede gezondheid, hoe meer zij eigen regie nemen over hun vitaliteit.

6.2.2 Willen

De medewerkers hebben gemiddeld de wil om gezond gedrag te laten zien. Het meest positief is gescoord op de vraag of de medewerkers het belangrijk vinden om een goede gezondheid te hebben. Het laagst is gescoord op de vraag of de medewerkers zelf beslissingen mogen nemen binnen Cloetta. Uit de spreiding blijkt dat niet alle medewerkers

zelf beslissingen mogen nemen en hierin is dus nog verbetering mogelijk. Uit de resultaten blijkt namelijk dat hoe meer de medewerkers de wil hebben om gezond gedrag te laten zien, hoe meer eigen regie zij nemen.

6.2.3 Durven

De medewerkers durven over het algemeen hun mening te laten horen binnen de organisatie. Wel blijkt dat een deel van de medewerkers neutraal heeft geantwoord op de vraag of zij op hun leidinggevende afstappen als zij een verandering zien die bijdraagt aan een gezondere werkomgeving. Om eigen regie te nemen over hun vitaliteit is het van belang dat alle medewerkers op hun leidinggevende afstappen. Uit de resultaten kan namelijk worden geconcludeerd dat hoe meer de medewerkers zichzelf durven te laten horen, hoe meer eigen regie zij nemen over hun vitaliteit.

6.3 Deelvraag 3: Welke cultuur hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

Op dit moment wordt de gezondheidscultuur binnen Cloetta door de medewerkers gemiddeld positief ervaren. Het laagst is gescoord op de vraag of er geluisterd wordt naar de medewerkers wanneer zij een verandering aandragen binnen de organisatie. Niet alle medewerkers vinden dat er naar hen wordt geluisterd.

Wanneer de medewerkers de bedrijfscultuur binnen Cloetta moeten omschrijven, dan wordt een open cultuur het meest genoemd. Op de tweede plaats wordt een taakgerichte cultuur genoemd en op de derde plaats wordt gesproken over een familiecultuur. Een vijftal medewerkers heeft aangegeven dat de communicatie binnen de organisatie verbeterd zou mogen worden.

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat er vrijwel geen verband is tussen de cultuur rondom gezondheid en het nemen van eigen regie door de medewerkers.

6.4 Deelvraag 4: Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig om meer eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

6.4.1 Informatie

De medewerkers weten over het algemeen deels wat het huidige gezondheidsbeleid inhoudt binnen Cloetta. Uit de spreiding blijkt dat een deel van de medewerkers op dit moment niet weet wat het beleid is.

Kijkend naar wat Cloetta volgens de medewerkers doet om hun gezondheid te behouden, dan is het meest genoemde antwoord dat er fruit wordt aangeboden. Wel wordt als kanttekening door een viertal medewerkers aangegeven dat het fruit op dit moment één keer per twee weken wordt aangeboden en dat dit meer zou mogen zijn. Hieronder wordt een opmerking van een respondent geciteerd.

“Er is fruit op de afdeling, maar dat zou wel wat meer mogen zijn. Bij Lonka is er elke dag fruit voor de werknemers en hier één keer per twee weken als je geluk hebt.”

Op de tweede plaats wordt door de medewerkers mondkapjes genoemd. Op de derde plaats noemen de medewerkers dat het veiligheidsbeleid van Cloetta bijdraagt aan het behouden van hun gezondheid.

Uit de resultaten blijkt dat het informeren over faciliteiten nagenoeg geen effect heeft op het nemen van eigen regie.

6.4.2 Mogelijkheden

Het huidige gezondheidsaanbod is gemiddeld onvoldoende gescoord door de medewerkers. De laagste score is gegeven voor het aanbod op het gebied van beweging. Een deel van de medewerkers is van mening dat er wel voldoende wordt aangeboden op dat gebied.

Aan de medewerkers zijn een aantal open vragen gesteld om erachter te komen welke faciliteiten zij missen in het huidige gezondheidsaanbod.

Ten eerste is aan de medewerkers gevraagd wat zij nodig hebben om te werken in een gezondere omgeving. Op de eerste plaats wordt door de medewerkers aangegeven dat een betere klimaatbeheersing binnen de fabriek zou kunnen zorgen voor een gezondere omgeving. Op een gedeelte tweede plaats wordt aangegeven dat hulp bij een juiste werkhouding aannemen, een aangepaste stoel of tafel en een schonere fabriek bij kunnen dragen aan een gezondere omgeving. Op de derde plaats wordt aangegeven dat betere machines kunnen bijdragen aan een gezondere omgeving.

Naast deze vraag is ook aan de medewerkers gevraagd wat zij nodig hebben voor een gezondere levensstijl en gezond aan het werk te kunnen blijven. Het meest genoemde antwoord is dat de medewerkers een sportabonnement of korting daarop zouden willen vanuit Cloetta om te werken aan hun gezondheid. Op de tweede plaats wordt aangegeven dat het kantineaanbod verbeterd zou mogen worden. Ook wordt in de antwoorden aangegeven dat de kantine ruimere openingstijden moet krijgen, zodat alle medewerkers tijdens alle diensten gebruik kunnen maken van de kantine. Op de derde plaats staat dat er een extra koker in elke shift moet worden toegevoegd. Dit in verband met het verlagen van de werkdruk.

De medewerkers vinden dat zij grotendeels zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen gezondheid. Denk aan voldoende ontspannen en sporten. Wel wordt aangegeven dat Cloetta de juiste omstandigheden moet bieden om gezond te kunnen werken. Om medewerkers te stimuleren iets aan sport te doen wordt door een medewerker de volgende opmerking gegeven: *“Er zouden vanuit Cloetta meer initiatieven mogen komen op het gebied van sport en beweging. Voorheen werd dit nog wel eens georganiseerd door voormalige HR-stagiaires. Dit soort initiatieven kunnen mensen uiteindelijk stimuleren om toch iets aan sport te gaan doen.”*

Uit de resultaten blijkt dat het aanbod van faciliteiten geen effect heeft op het nemen van eigen regie die door de medewerkers.

6.4.3 Ergonomie

De medewerkers vinden over het algemeen dat er onvoldoende ergonomisch wordt gewerkt. Wel geeft het grootste deel van de medewerkers aan zelf te letten op zijn of haar werkhouding. Het meest negatief is gemiddeld geantwoord op de vraag of de leidinggevende op de juiste werkhouding let bij de medewerkers. Wel blijkt uit de spreiding dat een deel van de medewerkers van mening is dat de leidinggevende hier wel op let.

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat er geen verband is tussen het ergonomisch werken en het nemen van eigen regie.

6.5 Hoofdvraag: Wat hebben de productiemedewerkers van Cloetta Spoorstraat nodig om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de onderstaande factoren ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers meer eigen regie nemen over hun vitaliteit.

- De medewerkers moeten zichzelf durven laten horen binnen de organisatie;
- De medewerkers moeten zich bewust zijn van het belang van een goede gezondheid;
- De medewerkers moeten het belangrijk vinden om een goede gezondheid te hebben;
- De medewerkers moeten geestelijk in staat zijn om hun werk uit te voeren.

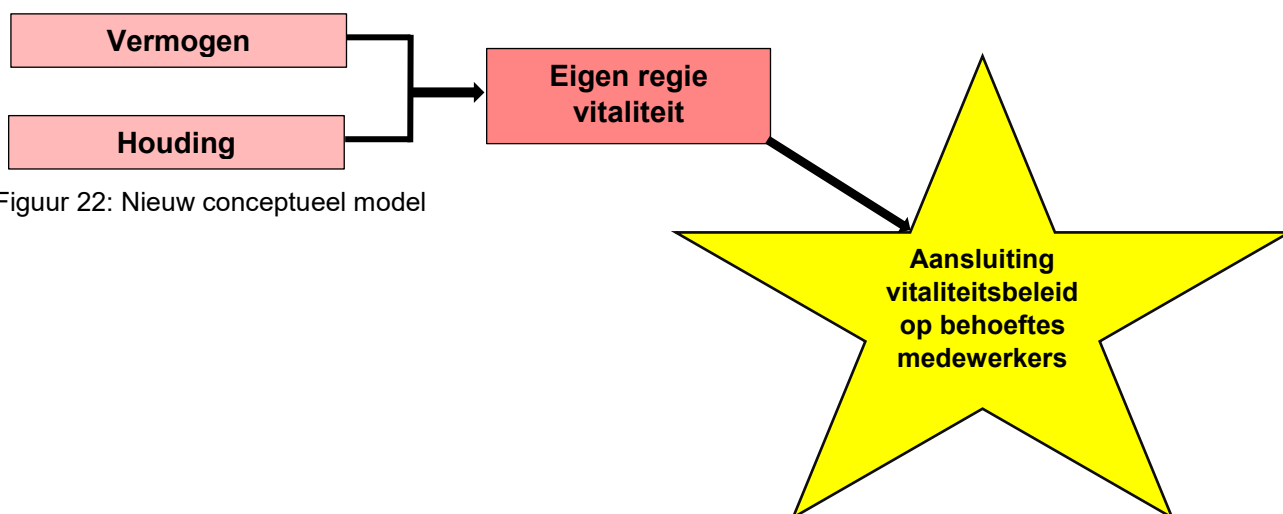
Naast bovenstaande verbanden hebben de medewerkers gemiddeld onvoldoende gescoord op de faciliteiten. Het gaat hierbij zowel om de informatie die gegeven wordt als de mogelijkheden die aangeboden worden. Uit de resultaten blijkt echter dat er geen verband is tussen de faciliteiten en het nemen van eigen regie. Ondanks dat dit verband er niet blijkt te zijn wordt hieronder wel beschreven wat de medewerkers nodig hebben voor een gezondere levensstijl en om gezond aan het werk te kunnen blijven. Cloetta heeft namelijk aangegeven benieuwd te zijn naar de behoeftes van de medewerkers als het gaat om de invulling van het vitaliteitsbeleid en deze resultaten maken dat duidelijk.

De medewerkers vinden dat het huidige gezondheidsaanbod niet voldoende is. Zij geven aan het volgende nodig te hebben voor een gezondere levensstijl en gezond aan het werk te kunnen blijven:

- Een sportabonnement of korting op dat abonnement;
- Het verbeteren van het kantineaanbod. Denk aan het aanbieden van meer fruit en het verbreden van de openingstijden, zodat alle diensten gebruik kunnen maken van de kantine;
- Het toevoegen van een extra koker in iedere shift om de werkdruk te verlagen;
- Meer ergonomisch werken;
- Meer informatie geven over de invulling van het vitaliteitsbeleid.

6.5 Conceptueel model

Na het uitvoeren van het praktijkonderzoek kan worden geconcludeerd dat het lichamelijk vermogen en de houding van de medewerkers invloed hebben op de mate waarin de medewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit. De gezondheidscultuur en de faciliteiten blijken hier nauwelijks tot geen invloed op te hebben. Op basis van deze inzichten is het nieuwe conceptueel model opgesteld (zie figuur 22).



Figuur 22: Nieuw conceptueel model

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Ondanks dat er gestreefd is naar het zo goed en betrouwbaar mogelijk onderzoek doen, zijn er toch een aantal zwakke punten ontdekt. Naast deze zwaktes wordt ook ingegaan op de resultaten die tot stand zijn gekomen en de innovatieve waarde van het onderzoek.

7.1 Onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. De enquête is uitgezet via Google Forms en naar zowel de zakelijke als de persoonlijke e-mailadressen van de medewerkers gestuurd. De medewerkers hebben de enquête ingevuld tijdens hun werkpauze, maar ook in hun vrije tijd. Het nadeel hiervan is dat de medewerkers de enquête onder verschillende omstandigheden hebben ingevuld. Dit kan de betrouwbaarheid hebben verlaagd.

Een ander aspect dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek kan hebben verlaagd, is dat er slechts gebruik is gemaakt van één onderzoeksmethodiek. Vanwege het coronavirus is het niet mogelijk geweest om groepsgesprekken te voeren met de medewerkers. Om die reden zijn er open vragen in de enquête verwerkt in plaats van de enquête te combineren met groepsgesprekken.

De betrouwbaarheid van het onderzoek had verhoogd kunnen worden door verschillende onderzoeksmethodieken te combineren.

Kijkend naar de vragen uit de enquête, dan zijn bij de mogelijkheden met betrekking tot de faciliteiten drie open vragen gesteld. Bij het analyseren van de gegevens is gebleken dat twee van deze open vragen erg met elkaar overeenkomen. Het gaat om de volgende twee vragen:

- Hoe kan Cloetta jou op weg helpen naar een gezondere levensstijl?
- Waar heb jij behoefte aan binnen de organisatie om zo gezond mogelijk aan het werk te kunnen blijven?

Op deze vragen hebben de medewerkers dan ook dezelfde antwoorden gegeven.

Om deze reden zijn de antwoorden van deze twee vragen samengevoegd in de resultaten.

Wel betekent dit dat deze vragen dus niet allebei gesteld hadden hoeven te worden.

Dit heeft niet per se voor een lagere validiteit gezorgd, aangezien wel gemeten is wat er gemeten moest worden, maar dubbel. Wel kan het de medewerkers in de war hebben gebracht, aangezien een aantal medewerkers hebben ingevuld dat zij de vraag al ingevuld dachten te hebben.

Tot slot is de vragenlijst gebaseerd op de theorie uit het theoretisch kader en een aantal vragen zijn uit de Work Ability Index gehaald. Echter had de validiteit hoger geweest wanneer de vragen gebaseerd waren geweest op meer bestaande, betrouwbare vragenlijsten. Dit heeft de onderzoeker niet gedaan omdat er geen beschikbare vragenlijst was voor dit specifieke onderwerp. Wel hadden er verschillende onderdelen van bestaande vragenlijsten samengevoegd kunnen worden tot één vragenlijst.

7.2 Vervolgonderzoek

Om ervoor te zorgen dat het onderzoek in het vervolg betrouwbaarder zal zijn, is aan te raden om naast een enquête ook gebruik te maken van groepsgesprekken en dus verschillende onderzoeksmethodieken te combineren. Tijdens deze groepsgesprekken kan aan de medewerkers worden gevraagd waar zij behoefte aan hebben als het gaat om het vitaliteitsbeleid en welke rol zij vinden dat zij daarin spelen. Ook had tijdens deze gesprekken bij de verschillende antwoorden kunnen worden doorgevraagd, wat niet mogelijk is geweest met het inzetten van de enquête.

Naast het combineren van onderzoeksmethodieken is het aan te raden om in het vervolg wel gebruik te maken van één of meerdere bestaande, betrouwbare vragenlijsten om de validiteit te verhogen.

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van informatie uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna genoemd GPTW) van 2020. Begin 2021 zal er weer een GPTW worden gehouden. Uit dit onderzoek is recentere informatie te verkrijgen over onder andere de tevredenheid van de medewerkers. Voor vervolgonderzoek is de tip dan ook om deze informatie te gebruiken.

7.3 Resultaten & theorie

De vragen uit de enquête zijn opgesteld aan de hand van de vier factoren van het Eigen Regie model van Van Vuuren (zie hoofdstuk 2). Volgens dit model bepalen de vier factoren, te weten het vermogen, de houding, de cultuur en de faciliteiten of medewerkers eigen regie nemen over hun vitaliteit. Opvallend is dat uit de resultaten naar voren is gekomen dat alleen het lichamelijke vermogen en de houding van de medewerkers een positief verband hebben met het nemen van eigen regie over de vitaliteit. Om deze reden is in hoofdstuk 6.5: Conceptueel model, een nieuw conceptueel model geschetst, waarbij alleen het vermogen en de houding worden weergegeven als mogelijke factoren voor het nemen van eigen regie. Kijkend naar het onderzoek van Van Vuuren, dan blijkt dat daarin de houding van de medewerkers ook het hoogst is gescoord als het gaat om het nemen van eigen regie. Wel geeft zij in haar onderzoek aan dat deze uitkomsten per onderzoek kunnen verschillen, aangezien het situatie- en persoonsafhankelijk is. Of er een verband is tussen de verschillende factoren en het nemen van eigen regie is dus afhankelijk van hoe de medewerkers dit ervaren. Dit kan verklaren waarom de uitkomsten niet geheel overeenkomen met het model Eigen Regie. Het is mogelijk dat de verbanden met de overige factoren er wel hadden geweest, wanneer er een grotere groep respondenten was geweest met afwijkende antwoorden.

7.4 Innovatieve waarde

Kijkend naar de innovatieve waarde van dit praktijkonderzoek, dan kan ten eerste vast worden gesteld dat de gebruikte onderzoeksmethode niet innoverend is geweest. Er zijn namelijk meerdere onderzoekers die gebruik maken van een enquête. Daarbij is de gebruikte theorie ook door andere onderzoekers gebruikt.

Wel is het onderzoek innoverend als het gaat om de theoretische inzichten. Zo blijkt uit dit onderzoek namelijk dat slechts twee van de vier factoren uit het Eigen Regie model invloed hebben op het nemen van eigen regie en niet alle vier de factoren.

Het onderzoek is ook van innovatieve waarde voor de organisatie, aangezien er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar het nemen van eigen regie op vitaliteitsgebied door productiemedewerkers. Hierdoor is nu bekend welke factoren invloed hebben op het nemen van eigen regie door die groep medewerkers. Daarbij is nu ook bekend waar de medewerkers behoefte aan hebben als het gaat om het vitaliteitsaanbod, wat ook tot het praktijkdoel van Cloetta behoorde. Met behulp van deze inzichten kan het vitaliteitsbeleid geoptimaliseerd worden en is duidelijk geworden hoe de medewerkers daarin (meer) de eigen regie kunnen nemen.

Literatuurlijst

- ArboNed. (2020, 6 januari). *Werkplekinrichting*. Geraadpleegd op 27 oktober 2020, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/werkplekinrichting>
- ArboNed. (2020, 6 februari). *Gezondheid bevorderen*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/gezondheid-bevorderen>
- ArboNed. (2020, 9 maart). *Wat zijn de kosten van een zieke medewerker?* Geraadpleegd op 20 oktober 2020, van <https://www.arboned.nl/nieuws/wat-zijn-de-kosten-van-een-zieke-werknemer>
- ArboNed. (2020, 24 april). *De vier meest voorkomende arbeidsrisico's in een productieomgeving*. Geraadpleegd op 19 oktober 2020, van <https://www.arboned.nl/nieuws/top-4-arbeidsrisicos-productieomgeving>
- Arboportaal. (z.d.). *Ergonomie*. Geraadpleegd op 27 oktober 2020, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ergonomie>
- Arboportaal. (z.d.). *Ploegendienst*. Geraadpleegd op 20 oktober 2020, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ploegendienst>
- CBS. (2016, 15 februari). *Werkzame beroepsbevolking: vergrijzing SBI 2008; 2001-2014*. Geraadpleegd op 16 oktober 2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80832NED/table?fromstatweb>
- CBS. (2019, 17 december). *Prognose: 19 miljoen inwoners in 2039*. Geraadpleegd op 15 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/prognose-19-miljoen-inwoners-in-2039>
- CBS. (2020, 11 maart). *41 procent van de volwassenen drinkt niet of hooguit 1 glas alcohol per dag*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/11/41-procent-van-de-volwassenen-drinkt-niet-of-hooguit-1-glas-alcohol-per-dag>
- CBS. (2020, 23 april). *Helpt Nederlanders voldeed in 2019 aan beweegrichtlijnen*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/17/helpt-nederlanders-voldeed-in-2019-aan-beweegrichtlijnen>
- CBS. (2020, 24 juni). *Gezonde levensverwachting; vanaf 1981*. Geraadpleegd op 10 december, 2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71950ned/table?ts=1536152065267>
- CBS. (2020, 25 september). *Levensverwachting in 2019 toegenomen*. Geraadpleegd op 15 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/39/levensverwachting-in-2019-toegenomen>
- CBS & Gommans, F. (2017, 9 februari). *De rol van gezondheid bij langer doorwerken*. Geraadpleegd op 15 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/06/de-rol-van-gezondheid-bij-langer-doorwerken>

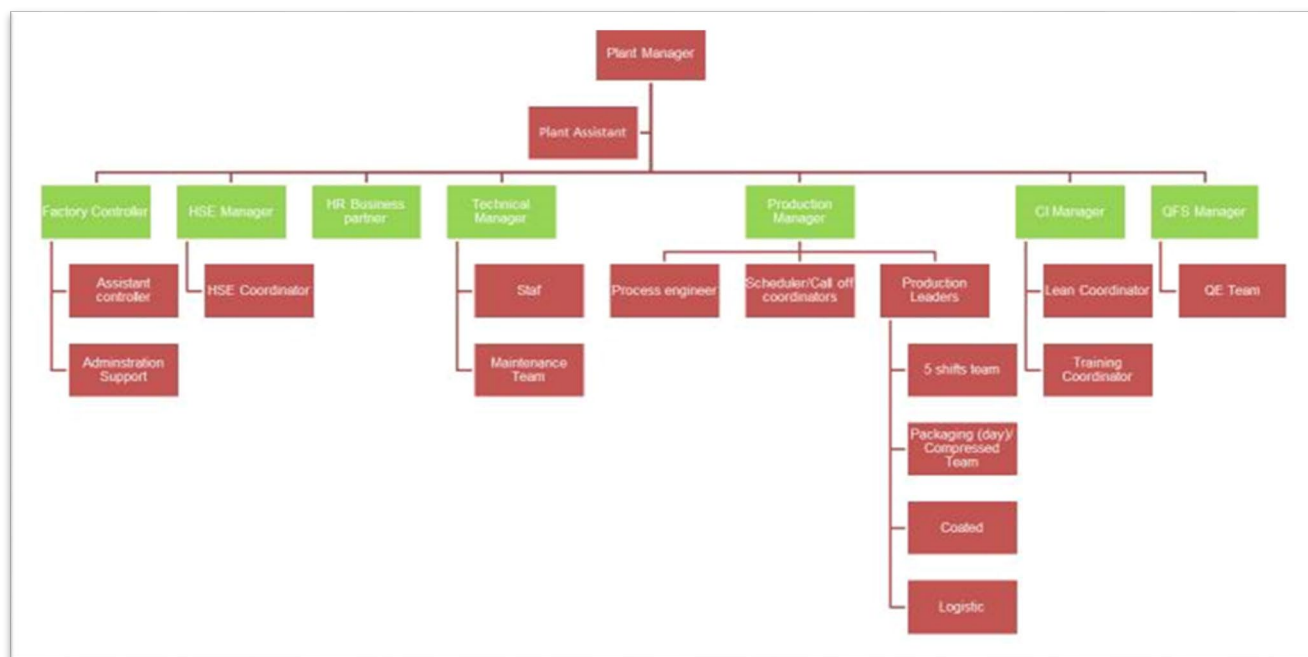
- Champion, V.L. & Skinner, C.S. (2008, februari). The Health Belief Model. *Health behavior and health education: theory, research, and practice*, 4, 45-62. Geraadpleegd op 1 december 2020, van https://is.muni.cz/el/1423/jaro2018/PSY289/um/readings/unit_1/Sallis_Chapter20_Health-Behavior-and-Health-Education_2008.pdf
- Cloetta. (2020). *The Netherlands*. Geraadpleegd op 29 september 2020, van <https://www.cloetta.com/en/our-brands/cloetta-around-the-world/the-netherlands/>
- Covey, S.R. (2005). *De 8ste eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Business Contact.
- Dapp. (z.d.). *Arbeidsmarkt belemmert groei in de Food*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://dapp.nl/nl/nieuws/organisatie/arbeidsmarkt-belemmert-groei-de-food>
- De Beer, J. (2020, 27 maart). De demografische toekomst van Nederland: wat weten we, en wat is nog onzeker? Geraadpleegd op 15 oktober 2020, van <https://nidi.nl/demos/demo-grafische-toekomst-van-nederland/>
- De Ridder, D. & Tummers, L. (2019). *Nudging: makkelijke oplossingen voor moeilijke keuzes* (1e druk). Amsterdam: Prometheus.
- Dobronte, A. (2015, juni). *De steekproefgrootte bepalen van je enquête*. Geraadpleegd op 28 december 2020, van <https://nl.checkmarket.com/blog/de-steekproefgrootte-bepalen-van-je-enquete/#:~:text=Hou%20er%20wel%20rekening%20mee,ongeveer%202.000%20mensen%20moeten%20sturen>
- Ekamper, P. & Van Nimwegen, N. (2018, 29 juni). *Demografie in het kort: Vergrijzing*. Geraadpleegd op 15 oktober 2020, van <https://nidi.nl/demos/demografie-in-het-kort-vergrijzing/#:~:text=De%20sterfteontwikkeling%20is%20feitelijk%20de,het%20terugdringen%20van%20besmettelijke%20ziekten>
- Expertisecentrum Alcohol. (z.d.). *Alcohol en lichamelijke gezondheid*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van [https://expertisecentrumalcohol.trimbos.nl/dossiers/inzien/alcohol-en-lichamelijke-gevolgen/#:~:text=Op%20de%20lange%20termijn%20kan,\)%20klachten%20leiden%20C%20zoals%20moeheid.](https://expertisecentrumalcohol.trimbos.nl/dossiers/inzien/alcohol-en-lichamelijke-gevolgen/#:~:text=Op%20de%20lange%20termijn%20kan,)%20klachten%20leiden%20C%20zoals%20moeheid.)
- Gezondheidsraad. (2015, 4 november). *Richtlijnen goede voeding 2015*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.gezondheidsraad.nl/documenten/adviezen/2015/11/04/richtlijnen-goede-voeding-2015>
- Gezondheidsraad. (2017, 22 augustus). *Beweegrichtlijnen 2017*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.gezondheidsraad.nl/documenten/adviezen/2017/08/22/beweegrichtlijnen-2017>
- Hartstichting. (z.d.). *Stress*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.hartstichting.nl/risicofactoren/stress>
- HR Praktijk. (2015, 1 januari). *Wat is duurzame inzetbaarheid?* Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/wat-duurzame-inzetbaarheid>
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A. & Nauta, N. (2011). *Arbeid & gezondheid: Een handboek voor paramedici*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Michels, W. (2012). *Communicatieplanner* (3e druk). Groningen/Houten: Noordhoff.

- Osagie, E.R., Wielenga-Meijer, E.G.A., Detaille, S & De Lange, H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 26-44. Geraadpleegd op 1 december 2020, van <https://www.allesoverhr.nl/themas/het-concept-werkvermogen/>
- Overheid.nl (z.d.). *Arbeidsomstandighedenbesluit*. Geraadpleegd op 27 oktober 2020, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0008498/2020-07-01/#Hoofdstuk5_Afdeling1_Artikel5.4
- Peeters, M.C.W., Ligthart, A., Schaufeli, W.B. & Taris, T. (2015, december). BRAVO op het werk: een onderzoek naar de relatie tussen leefstijlgedragingen en individuele werkprestatie. *Tijdschrift voor Human Factors*, 40(4), 5-9. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/326563>
- Rijksoverheid. (2019, 17 juni). *AOW leeftijd stijgt minder snel*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel/aow-leeftijd-stijgt-minder-snel#:~:text=De%20AOW%2Dleeftijd%20blijft%20in,2024%20uit%20op%2067%20jaar.>
- RIVM. (2020, 7 juli). *Het virus (SARS-CoV-2)*. Geraadpleegd op 16 oktober 2020, van <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/virus>
- RIVM. (2020, 2 november). *Gezonde voeding*. Geraadpleegd op 1 december 2020, van <https://www.rivm.nl/voedsel-en-voeding/gezonde-voeding>
- RIVM. (z.d). *Fysieke- en sociale omgeving voor volwassenen*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.loketgezondleven.nl/gezondheidsthema/sport-en-bewegen/een-integrale-aanpak/pijler-fysieke-en-sociale-omgeving/volwassenen>
- Ryan, R.M., Patrick, H., Deci, E.L. & Williams, G.C. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory. *The European Health Psychologist*, 10(1), 2-16. Geraadpleegd op 21 oktober, van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.1417&rep=rep1&type=pdf>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 2, 89-112.
- Strijk, J.E., Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H., Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(1), 32-40. Geraadpleegd op 16 oktober 2020, van <https://doi.org/10.1007/s12508-015-0013-y>
- TNO. (2013). *Hoe vitaal is Nederland?* Geraadpleegd op 13 oktober 2020, van <https://www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf>
- TNO. (2019, 11 november). *Verzuimkosten door werkstress lopen op tot 2,8 miljard*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-2-8-miljard/>
- TNO. (z.d.). *De Nederlandse vitaliteitsmeter: de Vita-16*. Geraadpleegd op 13 oktober 2020, van https://www.tno.nl/media/5915/de-nederlandse-vitaliteitsmeter_de-vita-16.pdf

- Van Dale. (z.d.). Betekenis motivatie. Geraadpleegd op 13 oktober 2020, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/MOTIVATIE#.X4WNzGgzY2w>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-329. Geraadpleegd op 14 oktober 2020, van https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Geraadpleegd op 12 oktober 2020, van https://workmassage.nl/wp-content/uploads/folders/workmassage.nl/Oratie_Tinka_van_Vuuren_2011-je-hoeft-niet-ziek-te-zijn-om-beter-te-worden.pdf
- Van Vuuren, T., Lub, M. & Marcelissen, F. (2016, 9 september). *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: een noodzakelijke paradox*. Geraadpleegd op 22 oktober 2020, van https://www.researchgate.net/profile/Tinka_Van_Vuuren/publication/307935855_Sturen_op_eigen_regie_van_werknemers_op_gezondheid/links/57d299d108ae5f03b48cac18/Sturen-op-eigen-regie-van-werknemers-op-gezondheid.pdf
- Verhoeven, V. (2016). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5^e druk). Amsterdam: Boom.
- Vitalavie. (2017). *Hoe stimuleer je de vitaliteit en inzetbaarheid in de levensmiddelen industrie?* Geraadpleegd op 5 oktober 2020, van https://vitalavie.nl/wp-content/uploads/Whitepaper_Levensmiddelen_vitaal.pdf
- Voedingscentrum. (2020, februari). *Richtlijnen Schijf van Vijf*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.voedingscentrum.nl/Assets/Uploads/voedingscentrum/Documents/Professionals/Schijf%20van%20Vijf/Richtlijnen%20Schijf%20van%20Vijf.pdf>
- Voedingscentrum. (z.d.). *Gezondheidsvoordelen Schijf van Vijf*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.voedingscentrum.nl/professionals/schijf-van-vijf/gezondheidsvoordelen-schijf-van-vijf.aspx>
- Voedingscentrum. (z.d.). *Richtlijnen Gezondere Kantines*. Geraadpleegd op 10 november 2020, van <https://www.voedingscentrum.nl/professionals/gezonde-eetomgeving/richtlijnen-gezondere-kantines.aspx>
- Volksgezondheidszorg.info (z.d.). *Kosten*. Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/roken/kosten/kosten>
- VTV. (2018). *De vergrijzing heeft grote impact op de volksgezondheid en zorg*. Geraadpleegd op 16 oktober 2020, van [https://www.vtv2018.nl/impact-van-de-vergrijzing#:~:text=Door%20de%20vergrijzing%20zal%20de,de%20informele%20zorg%20\(mantelzorg\).](https://www.vtv2018.nl/impact-van-de-vergrijzing#:~:text=Door%20de%20vergrijzing%20zal%20de,de%20informele%20zorg%20(mantelzorg).)
- Wiekens, C.J. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag* (2e druk). Amsterdam: Pearson Benelux.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram Cloetta Spoorstraat



Bijlage 2: Nederlandse vitaliteitsmeter Vita-16

De Nederlandse vitaliteitsmeter: de Vita-16®

De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelde de afgelopen maand. Weet u niet zeker wat u moet antwoorden op een vraag? Geef dan het best mogelijke antwoord op een schaal van 1 (zelden) tot 7 (altijd).

		1	2	3	4	5	6	7
		Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Meestal	Bijna altijd	Altijd
1	Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Ik bruis van de energie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Na het avondeten zit ik nog vol energie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ik verheug mij op elke nieuwe dag	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Ik maak plannen voor de toekomst	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Elke ervaring in het leven maakt mij sterker	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1 t/m 5 = Dimensie Energie; 6 t/m 11 = Dimensie motivatie; 12 t/m 16 = Dimensie veerkracht

Bijlage 3: Schijf van Vijf

De Schijf van Vijf bestaat uit de volgende vijf vakken (Voedingscentrum, 2020):

1. Groente en fruit
2. Smeer- en bereidingsvetten
3. Vis, peulvruchten, vlees, ei, noten en zuivel
4. Brood, graanproducten en aardappelen
5. Dranken

Er is volgens het Voedingscentrum (2020) sprake van de juiste voeding wanneer gegeten wordt volgens de richtlijnen van de Schijf van Vijf. De algemene richtlijnen luiden als volgt:

- Eet volop groenten en fruit: zeker 250 gram groente en 2 stuks fruit;
- Eet vooral volkoren producten;
- Eet meer plantaardig en minder vlees: denk aan vis, peulvruchten, noten, eieren en vegetarische producten;
- Eet voldoende zuivel: zeker 2 tot 3 porties van 150 ml;
- Eet dagelijks een handje ongezouten noten van 25 gram;
- Gebruik zachte en vloeibare smeer- en bereidingsvetten;
- Drink minimaal 2 liter water, thee of koffie per dag;
- Beperk de inname van zout, suiker en verzadigd vet;
- Tot slot is het advies om voedingsmiddelen buiten de Schijf van Vijf te beperken. Zo wordt geadviseerd om maximaal 2 tot 5 keer per dag iets kleins te nemen (zoals een plakje bewerkt vlees of lolly), ook wel de dagkeuze en maximaal 3 keer per week iets groters (zoals een punt pizza of een stuk taart), ook wel de weekkeuze.

Bijlage 4: Niveaus Richtlijnen Gezonde Kantine

Hieronder worden de niveaus weergegeven behorende bij de Richtlijnen Gezonde Kantine. Daarbij wordt ook beschreven wat de basisrichtlijnen zijn en welke uitstralingspunten er zijn. (Voedingscentrum, z.d.)

1. Bronzen kantine: maakt een betere keuze mogelijk

Bij een bronzen kantine of bedrijfsrestaurant wordt er aan de basis voldaan. Dit niveau is alleen van toepassing op sportkantines en bedrijfsrestaurants.

2. Zilveren kantine: geeft veel ruimte aan een betere keuze

De zilveren kantine of bedrijfsrestaurant voldoet net als de bronzen kantine aan de basis, maar heeft ook:

- Minstens 60% van het aanbod bestaat uit betere keuzes;
- Minstens 60% van het aanbod in de automaten bestaat uit betere keuzes;
- De uitstraling verleidt consumenten tot het nemen van de betere keuze en voldoet minimaal aan 3 van de aanvullende uitstralingspunten*;
- Er wordt groente of fruit aangeboden.

3. Gouden kantine: de betere keuze spreekt voor zich

De gouden kantine of bedrijfsrestaurant voldoet naast de basis ook aan:

- Minstens 80% van het aanbod bestaat uit betere keuzes;
- Minstens 80% van het aanbod in de automaten bestaat uit betere keuzes;
- De uitstraling verleidt consumenten tot het nemen van de betere keuze en voldoet minimaal aan 5 van de aanvullende uitstralingspunten;
- Er wordt groente én fruit aangeboden.

4. Ideale/gezonde kantine: het ideaalbeeld

De gezonde kantine of bedrijfsrestaurant is het ideaalbeeld en voldoet naast de basis ook aan het volgende:

- Het aanbod voldoet aan de richtlijnen uit de Schijf van Vijf;
- Het aanbod in de automaten voldoet aan de richtlijnen uit de Schijf van Vijf;
- De uitstraling voldoet aan alle uitstralingspunten.
- Er wordt groente én fruit aangeboden.

Basis voor kantines of bedrijfsrestaurants:

- Er wordt minstens één betere keuze aangeboden binnen iedere aanwezige productgroep.

Basis uitstralingspunten:

1. Het aanbod dat op opvallende plaatsen wordt uitgesteld zijn betere keuzes. Denk aan het aanbod op de balie, in rekken en in de vitrines;
2. In automaten staan de betere keuzes op opvallende plaatsen;
3. Eten en drinken dat wordt aangeboden bij de kassa bestaat enkel uit betere keuzes.

Aanvullende uitstralingspunten:

1. De groente en fruit worden aantrekkelijker neergezet;
2. Wanneer er sprake is van een looproute, dan worden betere keuzes als eerste gepresenteerd;
3. Bij acties worden alleen betere keuzes aangeboden;
4. De menukaart bestaat minimaal voor 50% uit betere keuzes;
5. Wanneer beeldmateriaal in de kantine wordt gepresenteerd, dan bestaat dat enkel uit betere keuzes;
6. Reclames op automaten bestaan alleen uit producten uit de Schijf van Vijf.

Bijlage 5: Vragenlijst enquête

Vermogen

Aan de hand van het vermogen wordt door middel van **10 vragen** gemeten in hoeverre jij in staat bent om gezond te eten, te bewegen en voldoende te ontspannen.

1. Ik ben lichamelijk in staat om mijn werk uit te voeren <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
2. Ik heb geen last van aandoeningen of ziekten aan het bewegingsapparaat (rug, hals, gewrichten of ledematen) <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
3. Ik ben in staat om 30 minuten per dag te bewegen <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
4. Ik doe aan krachttraining of een andere sport <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
5. Ik eet dagelijks 2 stuks fruit en 250 gram groente <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
6. Ik ben geestelijk in staat om mijn werk uit te voeren <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
7. Ik ervaar geen werkdruk tijdens mijn werk <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
8. Ik ervaar geen stress door mijn werk <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
9. Ik kan goed omgaan met lastige situaties/problemen <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
10. Ik heb een goede balans tussen werk en privé <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>

Houding

Met onderstaande **13 vragen** wordt jouw houding met betrekking tot gezondheid gemeten. Zo wordt gemeten of jij bewust bezig bent met jou gezondheid en hier ook mee bezig wilt en durft te zijn.

1. Ik ben mij bewust van het belang van een goede gezondheid <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
2. Ik voel mij verantwoordelijkheid voor mijn eigen gezondheid <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
3. Ik vind het belangrijk om een goede gezondheid te hebben <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
4. Ik vind het belangrijk om voldoende te bewegen (zeker 30 minuten per dag) <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
5. Ik weet wat gezonde voeding is = <i>competentie</i> <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
6. Ik vind het belangrijk om gezond te eten <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
7. Ik vind het belangrijk om voldoende te ontspannen <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
8. Ik voel mij verbonden met Cloetta (teamleider, collega's) <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
9. Ik ga met plezier naar mijn werk <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
10. Ik mag zelf beslissingen nemen binnen Cloetta <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
11. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een idee/voorstel heb voor een verandering binnen de organisatie <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>

12. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een verandering zou zien die bij zou dragen aan een gezondere werkomgeving <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
13. Wanneer ik een verandering aandraag binnen de organisatie wordt daar naar geluisterd door mijn leidinggevende <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>

Faciliteiten

Om te onderzoeken of Cloetta voldoende aanbiedt op het gebied van gezondheid zijn onderstaande **9 vragen** opgesteld.

1. Ik weet wat het huidige beleid is binnen Cloetta met betrekking tot gezondheid <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
2. Benoem wat Cloetta op dit moment volgens jou doet om de gezondheid van haar medewerkers te behouden <i>Open antwoord</i>
3. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van gezonde voeding <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
4. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van beweging <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
5. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van stoppen met roken <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
6. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van ontspanning <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
7. Mijn werkplek is voldoende afgestemd op mijn lichaam <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
8. Tijdens het werken let ik erop dat mijn werkhouding goed is <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>
9. Tijdens het werken let mijn leidinggevende erop dat mijn werkhouding goed is <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>

Verbeteren gezondheidsbeleid

Jouw mening is erg belangrijk om het gezondheidsbeleid te kunnen verbeteren.

Om deze reden zijn onderstaande **3 vragen** opgesteld.

1. Wat heb jij nodig om te kunnen werken in een gezondere omgeving? <i>Open antwoord</i>
2. Hoe kan Cloetta jou op weg helpen naar een gezondere levensstijl? <i>Open antwoord</i>
3. Waar heb jij behoefte aan binnen de organisatie om zo gezond mogelijk aan het werk te kunnen blijven? (uitleg: wat zou Cloetta volgens jou moeten doen of aanbieden op gezondheidsgebied) <i>Open antwoord</i>

Cultuur

Tot slot wordt aan de hand van onderstaande **3 vragen** de cultuur binnen Cloetta gemeten.

1. Hoe zou jij de bedrijfscultuur binnen Cloetta omschrijven? (bijv. open of juist gesloten, gericht op de mens of juist op taken etc.) <i>Open antwoord</i>
2. Ik zou mijn collega's stimuleren om gezonder te leven <i>Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens</i>



3. Ik vind het goed dat Cloetta aandacht besteed aan een beleid omtrent gezondheid en vitaliteit

Helemaal mee oneens – mee oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens

Je bent bijna klaar..

1. Ik ben werkzaam op de volgende afdeling:

- Giet
- Inpak
- Comprimee
- Dragee
- Technische Dienst
- Magazijn & Expeditie

Wanneer jij zelf nog opmerkingen of aanvullingen hebt naar aanleiding van de enquête, dan kun je deze hieronder benoemen:

.....
.....

Bedankt voor het invullen!



Bijlage 6: Introductiemail enquête medewerkers

Beste medewerker van Cloetta,

Wellicht dat je inmiddels weet wie ik ben, maar zo niet, toch een kleine introductie. Mijn naam is Lucy Mureau, 23 jaar en afkomstig uit Wagenberg. Ik ben dit jaar begonnen aan mijn laatste studiejaar op Fontys Hogeschool. In september ben ik begonnen aan mijn afstudeerstage bij Cloetta op de HR-afdeling.

Om te onderzoeken wat jij nodig hebt binnen Cloetta om te werken aan jouw gezondheid, heb ik een enquête opgezet.

Ik zou het erg fijn vinden als jij bereid bent om deze enquête in te vullen, zodat ik mijn afstudeeronderzoek zo betrouwbaar mogelijk kan uitvoeren.

Het doel van dit onderzoek is dat jij zo goed en gezond mogelijk aan het werk kunt blijven doordat de acties die Cloetta onderneemt op het gebied van gezondheid aansluiten op jouw behoeftes.

De enquête wordt **anoniem verwerkt** en ik vraag je dan ook om deze zo eerlijk mogelijk in te vullen.

Het invullen van de enquête zal ongeveer 20 minuten van jouw tijd in beslag nemen. De enquête sluit op 21 december, dus vul deze alsjeblieft **vóór 20 december** a.s. in.

Alvast bedankt voor je medewerking! 😊

Link naar enquête: <https://forms.gle/k5JiyhmFT1bhdvtj9>

Lucy Mureau
HR Stagiaire

Bijlage 7: Introductiemail teamleiders

Goedemiddag allemaal,

Vanmiddag ga ik mijn online enquête uitzetten onder alle vaste medewerkers uit de fabriek (inclusief jullie dus) om informatie te vergaren voor mijn afstudeeronderzoek. Om deze reden lijkt het mij handig dat ik jullie hier ook even over informeer, zodat jullie hiervan op de hoogte zijn.

Doel van mijn onderzoek

Het doel van mijn onderzoek is dat het vitaliteitsbeleid aansluit op de behoeftes van de medewerkers uit de fabriek, zodat zij optimaal inzetbaar blijven. De vraag is hoe de medewerkers hierin zelf de regie kunnen pakken. Door middel van de enquêtes wil ik achterhalen wat de medewerkers nodig hebben om meer de regie te pakken over hun vitaliteit, zodat het vitaliteitsbeleid gaat aansluiten op hun behoeftes.

Doelgroep

De doelgroep bestaat uit alle 110 vaste medewerkers uit de fabriek en ik zou graag ten minste 60 reacties ontvangen, om een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek aan te kunnen leveren op school en aan Cloetta.

Ik wil jullie dan ook om een gunst vragen..

Zouden jullie zelf de enquête willen invullen, maar dit ook aan de medewerkers willen vragen op de werkvloer?

De enquête loopt tot en met 20 december 2020.

Ik heb er expres voor gekozen om de periode zo'n 3 weken te laten zijn, zodat ik zelf, als de coronasituatie het toelaat, de fabriek in kan lopen om te vragen of de medewerkers willen reageren. Wel denk ik dat het al kan helpen als jullie dit ook meedelen aan de medewerkers, zodat zij in ieder geval hun mail checken (ik ga de enquête namelijk in eerste instantie op de zakelijke e-mail versturen).

Alvast bedankt!

Groetjes,

Lucy Mureau
HR Stagiaire

Bijlage 8: Codeboek

	A	B	C	D
1	Variabele	Vraag	Antwoordcode	Meetniveau
2	VERLIC1 = Vermogen/lichamelijk	1. Ik ben lichamelijk in staat om mijn werk uit te voeren	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
3	VERLIC2 = Vermogen/lichamelijk	2. Ik heb geen last van aandoeningen of ziekten aan het bewegingsapparaat (rug, hals, gewrichten of ledematen)	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
4	VERLIC3 = Vermogen/lichamelijk	3. Ik ben in staat om 30 minuten per dag te bewegen	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
5	VERLIC4 = Vermogen/lichamelijk	4. Ik doe aan krachttraining of een andere sport	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
6	VERLIC5 = Vermogen/lichamelijk	5. Ik eet dagelijks 2 stuks fruit en 250 gram groente	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
7	VERGES1 = Vermogen/geestelijk	6. Ik ben geestelijk in staat om mijn werk uit te voeren	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
8	VERGES2 = Vermogen/geestelijk	7. Ik ervaar geen werkdruk tijdens mijn werk	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
9	VERGES3 = Vermogen/geestelijk	8. Ik ervaar geen stress door mijn werk	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
10	VERGES4 = Vermogen/geestelijk	9. Ik kan goed omgaan met lastige situaties/problemen	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
11	VERGES5 = Vermogen/geestelijk	10. Ik heb een goede balans tussen werk en privé	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
12	HOUBEW1 = Houding/bewust	1. Ik ben mij bewust van het belang van een goede gezondheid	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
13	HOUBEW2 = Houding/bewust	2. Ik voel mij verantwoordelijkheid voor mijn eigen gezondheid	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
14	HOUWIL1 = Houding/willen	3. Ik vind het belangrijk om een goede gezondheid te hebben	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
15	HOUWIL2 = Houding/willen	4. Ik vind het belangrijk om voldoende te bewegen (zeker 30 minuten per dag)	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
16	HOUBEW3 = Houding/bewust	5. Ik weet wat gezonde voeding is	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
17	HOUWIL3 = Houding/willen	6. Ik vind het belangrijk om gezond te eten	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
18	HOUWIL4 = Houding/willen	7. Ik vind het belangrijk om voldoende te ontspannen	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
19	HOUWIL5 = Houding/willen	8. Ik voel mij verbonden met Cloetta (teamleider, collega's)	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
20	HOUWIL6 = Houding/willen	9. Ik ga met plezier naar mijn werk	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
21	HOUWIL7 = Houding/willen	10. Ik mag zelf beslissingen nemen binnen Cloetta	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
22	HOUDUR1 = Houding/durven	11. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een idee/voorstel heb voor een verandering binnen de organisatie	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
23	HOUDUR2 = Houding/durven	12. Ik stap op mijn leidinggevende af als ik een verandering zou zien die bij zou dragen aan een gezondere werkomgeving	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
24	CUL1 = Cultuur	13. Wanneer ik een verandering aandraag binnen de organisatie wordt daar naar geluisterd door mijn leidinggevende	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
25	FACINF1 = Faciliteiten/informatie	1. Ik weet wat het huidige beleid is binnen Cloetta met betrekking tot gezondheid	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
26	FACINF2 = Faciliteiten/informatie	2. Benoem wat Cloetta op dit moment volgens jou doet om de gezondheid van haar medewerkers te behouden	Open antwoord, coderen n.a.v. antwoorden	Ratio
27	FACMOG1 = Faciliteiten/mogelijkh	3. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van gezonde voeding	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
28	FACMOG2 = Faciliteiten/mogelijkh	4. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van beweging	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
29	FACMOG3 = Faciliteiten/mogelijkh	5. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van stoppen met roken	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
30	FACMOG4 = Faciliteiten/mogelijkh	6. Ik vind dat er voldoende wordt aangeboden door Cloetta om te werken aan mijn gezondheid, op het gebied van ontspanning	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
31	FACERG1 = Faciliteiten/ergonomie	7. Mijn werkplek is voldoende afgestemd op mijn lichaam	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
32	FACERG2 = Faciliteiten/ergonomie	8. Tijdens het werken let ik erop dat mijn werkhouding goed is	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
33	FACERG3 = Faciliteiten/ergonomie	9. Tijdens het werken let mijn leidinggevende erop dat mijn werkhouding goed is	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
34	FACMOG5 = Faciliteiten/mogelijkh	1. Wat heb jij nodig om te kunnen werken in een gezondere omgeving?	Open antwoord, coderen n.a.v. antwoorden	Ratio
35	FACMOG6 = Faciliteiten/mogelijkh	2. Hoe kan Cloetta jou op weg helpen naar een gezondere levensstijl?	Open antwoord, coderen n.a.v. antwoorden	Ratio
36	FACMOG7 = Faciliteiten/mogelijkh	3. Waar heb jij behoefte aan binnen de organisatie om zo gezond mogelijk aan het werk te kunnen blijven? (uitleg: wat zou Cloetta)	Open antwoord, coderen n.a.v. antwoorden	Ratio
37	CUL2 = Cultuur	1. Hoe zou jij de bedrijfscultuur binnen Cloetta omschrijven? (bijv. open of juist gesloten, gericht op de mens of juist op taken etc.)	Open antwoord, coderen n.a.v. antwoorden	Ratio
38	CUL3 = Cultuur	2. Ik zou mijn collega's stimuleren om gezonder te leven	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
39	CUL4 = Cultuur	3. Ik vind het goed dat Cloetta aandacht besteed aan een beleid omtrent gezondheid en vitaliteit	1= Helemaal mee oneens/ 2= mee oneens/ 3= neutraal/ 4= mee eens/ 5= helemaal mee eens	Interval
40	AFD1 = Afdeling	1. Ik ben werkzaam op de volgende afdeling:	1= Giet/ 2= Inpak/ 3= Comprimee/ 4= Dragee/ 5= Technische Dienst/ 6= Magazijn & Expeditie	Nominaal