



TNO-rapport

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R0520603 | 018.31019.0102

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Sport Werkt!

Bewegingsstimulering in MKB-bedrijven

Datum	21 oktober 2005
Auteur(s)	M.W. Verheijden K. Thé V. Hildebrandt

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Fasering van het project	3
2	Deelname aan sport werkt!: de startmanifestatie voor werkgevers.....	4
3	Inventarisatie wensen (quick scans) en benadering bestaande aanbieders.....	5
4	Deelname aan sport werkt!: de startmanifestatie voor werknemers	6
4.1	Belangstelling.....	6
4.2	Fitheids/gezondheidstesten.....	6
4.3	Organisatie.....	7
5	Deelname aan sport werkt!: gebruik van de sportstrippenkaart en het aanbod op maat	8
6	Evaluatie.....	9
6.1	Evaluatiebijeenkomst projectteam.....	9
6.2	Evaluatie onder sport- en beweegaanbieders.....	9
6.3	Evaluatie onder werkgevers	10
6.4	Evaluatie onder werknemers	11
7	Conclusies en aanbevelingen	13
A	Quick Scan voor werknemers.....	15
B	Quick Scan voor werkgevers	19
C	Artikel: Sport Werkt! in MKB-bedrijven	21

1 Inleiding

Stimuleren van bewegen is een manier om personeel gezond, fit en optimaal productief te houden, ook bij toenemende leeftijd. Bovendien is het een manier om de werksfeer, werktevredenheid en onderlinge interactie te bevorderen, verloop van personeel te beperken en uitval te voorkomen dan wel te verminderen. De mogelijkheden om bewegen te stimuleren zijn echter in MKB-bedrijven niet groot. De financiële armslag is in het algemeen beperkt en veelal ontbreekt het kader om bewegingsstimulering binnen het bedrijf op te zetten en te begeleiden. Daarnaast is voor veel ondernemers de relevantie van bewegingsstimulering voor hun bedrijfsvoering onvoldoende duidelijk. Het ontwikkelen van een gestandaardiseerde aanpak zou MKB-bedrijven kunnen helpen de stap naar een beweegbeleid te zetten als daarvoor ingangen gebruikt worden die ondernemers aanspreken, zoals ziekteverzuim, arbeidsrelevante aandoeningen of inzetbaarheid en productiviteit. Door samen te werken zijn kleine MKB-bedrijven wellicht beter in staat om bewegingsstimulering neer te zetten. Lokale of regionale bedrijventerreinen bieden een goed aanknopingspunt voor dergelijke samenwerking. Deze terreinen bieden namelijk de mogelijkheid om bijvoorbeeld: werknemers gezamenlijk op locatie te laten sporten, (jaarlijkse) sportcompetities te houden of overleg te voeren met de betrokken gemeente over goede/veilige fietsroutes naar het bedrijventerrein. In 2004 en 2005 is in de gemeente Noordenveld in Drenthe het project Sport Werkt! uitgevoerd. Dit project had tot doel MKB-ondernemers collectief te motiveren en te activeren om hun werknemers meer te laten bewegen. Het project betrof een unieke samenwerking tussen SportDrenthe, TNO, NIGZ, NOC*NSF, het parkmanagement van het bedrijventerrein en de gemeente Noordenveld. In dit rapport bespreken we Sport Werkt! en identificeren we op basis van de ervaringen de succes- en faalfactoren.

1.1 Fasering van het project

Het project heeft de volgende fasen doorlopen:

- het benaderen van de bedrijven op het bedrijventerrein van Noordenvelden en de startmanifestatie van de ondernemers op het bedrijventerrein;
- een behoeftepeiling (quick scan) onder werkgevers en werknemers en benadering van de bestaande aanbieders van sport- en beweegactiviteiten;
- het ontwikkelen van een sport- en beweegaanbod op maat;
- een startmanifestatie van de werknemers op het bedrijventerrein;
- deelname aan het aanbod door werknemers op het bedrijventerrein;
- evaluatie van het project;

Hieronder zullen (de ervaringen tijdens) deze fasen nader worden besproken.

2 Deelname aan sport werkt!: de startmanifestatie voor werkgevers

Het parkmanagement van het bedrijventerrein dat betrokken was bij Sport Werkt! heeft bij de aanvang van het project alle bedrijven op het bedrijventerrein een brief gestuurd. En week na het versturen van deze brief, zijn de bedrijven telefonisch benaderd over het project. Helaas bleek dat veel werkgevers de brief niet hadden gezien of gelezen, waardoor het bellen een tijdrovende klus werd.

Op 10 februari 2005 waren alle ondernemers in Noordenveld 's avonds uitgenodigd voor de startbijeenkomst van Sport Werkt. Deze bijeenkomst werd officieel geopend door één van de wethouders van de gemeente Noordenveld. Daarna werd ingegaan op het project Sport Werkt! en op de mogelijkheden die het project biedt voor ondernemers. De bijeenkomst werd afgesloten met het ondertekenen van het Manifest "Sport werkt in Noordenveld!" door de gemeente Noordenveld, het Parkmanagement en ondernemers die zich in wilden zetten voor een gezond en vitaal bedrijfsleven in Noordenveld. De eerste 10 bedrijven die het manifest ondertekenden kregen een stapenteller van SportDrenthe. De opkomst die avond was prima en de interesse en animo voor het project ook. (N.B. Lang niet alle bedrijven die het manifest ondertekenden, hebben deelgenomen aan de rest van het project).

Op 10 februari hadden ondernemers de hele dag de kans om onder leiding van deskundigen hun eigen fitheid onder de loep te nemen in de Flash bus. Deze fitheidtest duurde ongeveer 10 minuten, waarna de ondernemers een persoonlijk beweegadvies kregen. Voor de Flash bus en het testen is redelijk wat aandacht geweest. Lokale radio, televisie RTV Drenthe en krant zijn in de bus langs geweest om de wethouder te interviewen terwijl hij getest werd.

Enkele bedrijven die telefonisch waren benaderd, toonden belangstelling voor de startmanifestatie voor werkgevers, maar konden in verband met de vakantieperiode niet aanwezig zijn op de startmanifestatie. Met deze bedrijven is na afloop van de manifestatie opnieuw telefonisch contact gezocht. Bovendien hebben alle bedrijven die zich niet aan hadden gemeld voor deelname aan Sport Werkt! een brief van SportDrenthe gekregen.

3 Inventarisatie wensen (quick scans) en benadering bestaande aanbieders

Alle werknemers van de deelnemende bedrijven zijn uitgenodigd om schriftelijk of via Internet een door TNO ontwikkelde Quick Scan in te vullen (bijlage A). Deze vragenlijst bevatte vragen over gezondheid, werk en (arbeidsgerelateerde) klachten. Daarnaast waren vragen opgenomen over de Nederlandse Norm Gezond Bewegen en de fitnorm en werd de behoefte van werknemers op het gebied van bewegen en sporten geïnventariseerd. Het ging hierbij bijvoorbeeld om het vaststellen van: geschikte activiteiten, een geschikte plaats en tijd voor de activiteiten en een eventuele eigen bijdrage. Het aanbod van beweegactiviteiten dat in de Quick Scan was opgenomen was gebaseerd op een inventarisatie van de sport- en beweegmogelijkheden in de gemeente Noordenveld.

Ook werkgevers werden uitgenodigd een door TNO ontwikkelde Quick Scan in te vullen (bijlage B). Deze diende om de kaders vast te stellen waarbinnen het beweegaanbod opgezet diende te worden. De vragenlijst voor werkgevers bevatte bijvoorbeeld vragen over omkleden en douchen op het werk, of de werkgever mee wilde betalen aan eventuele kosten en of het mogelijk was om in de 'tijd van de baas' te sporten en bewegen. Ook de werkgevers waren van mening dat de vragenlijst makkelijk en snel in te vullen was. Op enkele punten vonden zij het wenselijk om meer nuancering te kunnen geven in de antwoorden dan in de huidige opzet mogelijk was.

Ieder bedrijf kreeg een rapportage op basis van de door werkgever en werknemers ingevulde Quick Scans. De bedrijfs overstijgende rapportage van de Quick Scans van werknemers werd als basis voor de nadere invulling van het beweegaanbod.

Sport- en beweegaanbieders konden op drie manieren hun medewerking verlenen aan Sport Week!:

1. Via de "Sport Werkt! Manifestatie" op 1 april 2005;
2. Promotie van het bestaande aanbod via de "Sportstrippenkaart", geldig van 1 april tot 15 juni 2005;
3. Aanbieden van nieuw, op de doelgroep afgestemd aanbod, in de brochure "Sport aanbod op maat".

Sportverenigingen zijn met name geworven door persoonlijk contact. Hiervoor zijn het Sportcafé Noordenveld (op 23 november 2004) en het Sportgala Noordenveld (op 13 januari 2005) gebruikt. Tevens is er een mailing verstuurd aan alle sportaanbieders (63) in de gemeente Noordenveld. Vijftien aanbieders wilden meewerken aan Sport Werkt!. Tenslotte is één sportbond benaderd om contact te leggen met een volleybalvereniging omdat van deze vereniging geen reactie kwam, terwijl er wel veel belangstelling voor volleybal was.

4 Deelname aan sport werkt!: de startmanifestatie voor werknemers

De Sport Werkt! Manifestatie vond op 1 april 2005 plaats in Sportcentrum de Hullen in Roden. Het bestond uit een sportmarkt, sportdemonstraties en clinics, fitheids- en gezondheidstesten en een officieel gedeelte, waarbij de burgemeester en sportwethouder van de gemeente Noordenveld de eerste Sportstrippenkaart en brochure met het nieuwe sportaanbod op maat in ontvangst namen.

Doel van de Sport Werkt! Manifestatie was tweeledig:

1. Publiciteit en bekendheid: de officiële aftrap van Sport Werkt! voor het publiek, de doelgroep werknemers;
2. Werknemers ertoe bewegen zich op deze dag aan te melden voor het nieuwe sportaanbod.

Aan de Sport Werkt! Manifestatie op 1 april hebben 10 sportaanbieders en 7 andere (gezondheid –dienstverlenende) organisaties mee gedaan.

Tabel 1 Overzicht deelnemende sport en andere organisaties aan Sport Werkt! Manifestatie op 1 april 2005

Sportaanbieders:	Andere organisaties actief op de Manifestatie:
2 tennisverenigingen	4 fysiotherapie/haptonomie – rugscholing
2 wielerverenigingen	1 landelijke organisatie Fiets naar je Werk!
2 fitnesscentra	1 beweegplein (FLASH!)
1 zwemvereniging	1 fietsenwinkel
1 Nordic Walking –organisatie	7 deelnemende organisaties
1 atletiekvereniging	
1 badmintonclub	
10 deelnemende organisaties	

4.1 Belangstelling

Er zijn rond de 80 bezoekers geweest. Deze opkomst viel tegen, vooral met het oog op het tweede doel: dat geïnteresseerden zich op deze dag zouden inschrijven voor het nieuwe sport- en beweegaanbod. Dat gebeurde echter niet, mede door de lage opkomst.

4.2 Fitheids/gezondheidstesten

De fitheids- en gezondheidstesten werden door het publiek enorm gewaardeerd. Vrijwel iedere bezoeker (en standhouder) heeft zich laten testen. Wel werd door enkele bezoekers aangegeven, dat gekwalificeerd personeel nodig is om de testen uit te voeren. Kritiek was er onder andere op de lenigheidstest, die moest worden gedaan zonder dat er een warming-up aan te pas kwam.

5 Deelname aan sport werkt!: gebruik van de sportstrippenkaart en het aanbod op maat

Sportstrippenkaart (bestaand aanbod)

De Sportstrippenkaart was een bundeling van bestaande sportactiviteiten voor volwassenen, waarbij nieuwe deelnemers zich konden aansluiten. Via de Sportstrippenkaart kon men de sportactiviteit één keer gratis uitproberen. Op de Sportstrippenkaart, die geldig was van 1 april tot 16 juni 2005, stonden uiteindelijk 21 activiteiten. Deze waren verdeeld over 14 sportaanbieders: 3 badmintonclubs, 2 toerfietsclubs, 2 gymverenigingen, 2 fitnesscentra, 1 zwembad, 1 zwemvereniging, 1 loopgroep, 1 hockeyvereniging, 1 tennisvereniging en 1 volleybalvereniging. De Sportstrippenkaart werd verspreid op de Sport Werkt! Manifestatie en later bij de bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen. In totaal zijn zo'n 900 Sportstrippenkaarten verspreid.

Het gebruik van de Sportstrippenkaart was vooral bij de sportverenigingen, nihil. Alleen bij enkele commerciële aanbieders is gebruik gemaakt van de Sportstrippenkaart. Bij Fitnesscentrum Roden is de Sportstrippenkaart vijf maal gebruikt, het zwembad heeft acht bezoekers via de Sportstrippenkaart binnen gekregen.

Brochure (sportaanbod op maat)

Het sportaanbod op maat is gepresenteerd in een brochure met nieuwe sport- en beweegactiviteiten die speciaal voor de doelgroep werknemers van bedrijventerrein Roden was samengesteld. In deze brochure is een gevarieerd programma van 12 sport- en beweegactiviteiten op maat opgenomen. In principe is dit sportaanbod gebaseerd op de sportvoorkeur, behoeften en wensen van de doelgroep (vastgesteld met behulp van de Quick Scans). Het aanbod op maat bestond uit cursussen, clinics, lessen en trainingen, van wisselende duur (1 tot 10 bijeenkomsten), op wisselende tijden (van tussen de middag, aansluitend aan werktijd, 3 kwartierslessen i.p.v. een uur) tegen een zeer gering tarief (variërend van gratis tot € 35,- voor 10 lessen). Er was een groot verschil tussen de sportaanbieders in de mate waarin zij in staat waren creatief, marktgericht en flexibel te denken. Het aanbieden van een sportaanbod op maat was bij sommigen geen enkel probleem (bijvoorbeeld Tennis, Fitness, Zwemmen). Andere sportaanbieders hadden daar ondersteuning bij nodig (zoals de fietsclubs, hockey) of haakten af, als het om praktische zaken gaat (hockey).

De deelname aan het nieuwe sportaanbod op maat was niet overweldigend. Voor bijna de helft van het nieuwe sportaanbod was geen belangstelling. Voor de overige activiteiten was slechts een enkeling geïnteresseerd, met uitzondering van Fitness (door Fitnesscentrum Roden), die via een werkgever een proefles kon geven aan 25 werknemers van dit bedrijf. De werkgever en dit fitnesscentrum hebben daarna in overleg afspraken gemaakt om een vervolg te geven de proefles. De belangstellenden bij de andere sportaanbieders zijn uiteindelijk doorgeleid naar het bestaande aanbod van de sportaanbieders. Of zij daar blijven sporten, is onduidelijk.

Tabel 2 Overzicht deelname aan sportaanbod op maat (brochure)

Geen deelnemers aan	Deelnemers Sportaanbod
Clinics aquajoggen	25 Fitness en activiteiten (Fitness Roden)
Fitness en activiteiten (Palestra)	4 Cursus tennis
Clinics mountainbike	1 Nordic Walking
Sportief en fit sportcircuit	1 Fiets naar je werk
Cursus toerfietsen	1 Cursus hardlopen
Lunchwandelen (niet te achterhalen)	1 Zwemtraining

6 Evaluatie

De evaluatie van het project bestond uit een bijeenkomst met de belangrijkste 'actoren' binnen het project, een evaluatie onder de aanbieders van het sport- en beweegaanbod en een (telefonische) enquête onder de ondernemers en werknemers op het bedrijventerrein.

6.1 Evaluatiebijeenkomst projectteam

Op 22 september 2005 is in Roden een evaluatiebijeenkomst gehouden van Sport Werkt! Bij deze bijeenkomst waren de volgende personen aanwezig:

- dhr. Kemkers, wethouder en 1^e loco-burgemeester gemeente Noordenveld, portefeuillehouder sportzaken;
- mw. de Jong, gemeente Noordenveld, tevens 1 van de deelnemende bedrijven;
- dhr. Dijksterhuis, directeur van 1 van de deelnemende bedrijven;
- dhr. de Lang, SportDrenthe;
- mw. Hoeksema-Bakker, Dynamiek, sportadvies en beleid voor een bewegende samenleving;
- dhr. Hildebrandt, TNO Kwaliteit van Leven;
- mw. Verheijden, TNO Kwaliteit van Leven.

De belangrijkste doelen van deze bijeenkomst waren:

1. het bespreken van de ervaringen in het eerste deel van Sport Werkt!, mede aan de hand van evaluaties onder sport- en beweegaanbieders, werkgevers en werknemers. Deze evaluaties werden door de aanwezigen aangevuld.
2. het vaststellen van succes- en faalfactoren voor het vervolg van Sport Werkt!

6.2 Evaluatie onder sport- en beweegaanbieders

Deelname aan de manifestatie was voor de sportaanbieders niet motiverend, zo hebben de meeste sportaanbieders aangegeven tijdens de evaluatie. Dit is voornamelijk te wijten aan de lage opkomst van belangstellenden. Daarnaast is ook de afwezigheid van werknemers van de gemeente Noordenveld hier debet aan. De gemeente had een voorbeeld voor de andere bedrijven moeten zijn, door in grote getale werknemers af te vaardigen naar de Manifestatie, is een vaak geuite opmerking in de evaluatiegesprekken met de sportaanbieders.

Afstemming met sportwensen

Omdat er wat kinderziekten waren met het werven van bedrijven, afnemen en verwerken van de resultaten van de enquêtes, is pas laat bekend geworden, wat exact de sportvraag en voorkeurstijden waren van de werknemers. Er was daardoor nauwelijks tijd voor afstemming van de mogelijkheden van de sportaanbieders op de exacte vraag van de werknemers. In grote lijnen zijn de sporten aangeboden die hoog op de lijst stonden, maar het afstemmen op de meest wenselijke tijden en dagen was bijvoorbeeld voor het onderdeel 'zwemtraining' niet meer mogelijk. Hoewel al veel voorwerk gedaan kan worden voordat de resultaten van de enquêtes bekend zijn, is het voor de fijne afstemming noodzakelijk om meer tijd dan 2 weken in te plannen tussen de enquêtes en de presentatie van het nieuwe sportaanbod op maat.

De bereidheid van de lokale sportaanbieders in de Gemeente Noordenveld om actief mee te doen aan het project 'Sport Werkt!' is groot. Met name onder de geïnteresseerde verenigingen is een groot aantal bereid creatief mee te werken aan de opzet van een 'sportaanbod op maat'. Hoewel het project vooralsnog weinig succesvol lijkt in het aanzetten van de doelgroep tot meer bewegen/sporten en de deelname aan het nieuwe sportaanbod op maat tegenvallend is, zijn vrijwel alle sportaanbieders bereid een volgende keer weer mee te doen. De verenigingen geven aan, zelfs in een eerder stadium bij het project betrokken te willen worden om mee te denken en te bekijken, hoe een dergelijk project tot meer resultaat kan worden gebracht.

6.3 Evaluatie onder werkgevers

Er is een telefonische evaluatie uitgevoerd onder contactpersonen van 7 deelnemende bedrijven. De belangrijkste conclusies van deze evaluatie waren:

- De quick scan voor werkgevers is snel en makkelijk in te vullen. Op enkele punten zouden werkgevers graag meer antwoordmogelijkheden hebben gehad. Het was soms lastig te organiseren dat alle werknemers op een makkelijke manier toegang konden krijgen tot de werknemers-vragenlijst.
- Persoonlijke benadering en directe link met parkmanagement verhoogt de kans op deelname van werkgevers.
- Een deel van de werkgevers miste de persoonlijke benadering of een duidelijk "gezicht bij het project".
- Er is een spanningsveld tussen belangen van de werkgever (gezondheid en verzuim) en die van de werknemer (plezier, vrije tijd). Dit maakt het communiceren van de doelen van het project soms lastig.
- De uitvoering van het project kostte werkgevers weinig tijd.
- De resultaten van de Quick Scans (op bedrijfsniveau) moeten sneller na het invullen van de vragenlijsten teruggekoppeld worden naar de werkgevers. Met name bij kleine bedrijven waar de werkgevers de werknemers goed kennen, levert de rapportage weinig nieuws op.

Enkele quotes van werkgevers die bij de evaluatie betrokken waren:

"We ondersteunen dat mensen gaan sporten, maar het leeft gewoon niet zo..."

"Ik snap het niet; er ligt een pasklaar aanbod en toch doet men het niet. Mensen moeten het uiteindelijk zelf doen!"

"In kleine bedrijven moet je relatief veel doen voor een kleine groep. Ik vind dat ik te klein ben om echte initiatieven te ontwikkelen."

"Het moet niet te vrijblijvend zijn. Een werkgever die er niet in slaagt om het merendeel van zijn mensen mee te laten doen, is gewoon zelf niet gemotiveerd genoeg."

"Bewegen via de werkplek stimuleren is toch bemoeizuchtig. Misschien is het alleen geschikt voor grote bedrijven waarin mensen onder werktijd kunnen bewegen."

"Zonder persoonlijke voorlichting lukt het denk ik niet. Mensen moeten wel weten dat het project bestaat. De persoonlijke benadering werkt!"

6.4 Evaluatie onder werknemers

Bij aanvang van het project was gepland om na afloop van het eerste beweegaanbod een effectevaluatie te houden om op die manier te onderzoeken. Tijdens het project werd echter duidelijk dat slechts een beperkt aantal werknemers van het sport- en beweegaanbod gebruik had gemaakt. Het leek dan ook zinniger om extra aandacht te richten op een procesevaluatie. Er is een schriftelijke procesevaluatie uitgevoerd onder werknemers van drie deelnemende bedrijven: Elton, Gemeente Noordenveld en Syntri.

Deelname aan Quick Scan

Ongeveer de helft van de werknemers die deelnam aan de procesevaluatie had wél de Quick Scan ingevuld. Zij rapporteerden dat het hen duidelijk was waarom hen gevraagd werd de Quick Scan in te vullen, dat de Scan eenvoudig en snel in te vullen was en dat zij hun wensen goed kwijt konden. In mindere mate gaven ze aan dat ze benieuwd waren naar de activiteiten die georganiseerd zouden worden of dat zij van plan waren om mee te gaan doen. De andere helft van de werknemers die meedeed aan de procesevaluatie had de Quick Scan niet ingevuld. De belangrijkste redenen die zij hiervoor gaven was dat ze niet wisten dat ze de mogelijkheid hadden gehad om een Quick Scan in te vullen. In veel mindere mate gaven ze aan dat ze er het nut niet van hadden ingezien of er geen tijd voor hadden kunnen of willen maken.

Deelname aan startmanifestatie

Slechts 7 van de 65 ondervraagde werknemers had deelgenomen aan de startmanifestatie die op 1 april 2005 georganiseerd is. De belangrijkste redenen voor dit lage aantal waren 1) dat werknemers zeiden niet op de hoogte geweest te zijn van de manifestatie en 2) dat de manifestatie hen niet leuk leek. Veel werknemers gaven bovendien aan dat zij dachten dat de manifestatie een grap was (vanwege de datum van 1 april). Ook diverse werkgevers die bij de procesevaluatie betrokken waren hadden dit al gemeld. De deelnemers die wel aan de startmanifestatie hadden deelgenomen waren erg enthousiast.

Deelname aan het beweegaanbod

Ook de deelname aan het beweegaanbod is beperkt geweest. De belangrijkste redenen hiervoor waren: 1) dat werknemers dachten al voldoende te bewegen/sporten, 2) dat de reisafstand tot de activiteiten te groot was, met name omdat veel werknemers niet in Noordenveld wonen, 3) gebrek aan tijd en 4) gebrek aan kennis over het aanbod.

Enkele quotes van werknemers die bij de evaluatie betrokken waren:

“Er wordt niet over gesproken door collega's op het werk. Het leeft niet. Het wordt ook niet door leidinggevendenden gestimuleerd of iets dergelijks.”

“Er doen volgens mij te weinig bedrijven mee om een sterk collectief en breed aanbod te krijgen.”

“Ik heb helemaal niets van het project gemerkt. De interne communicatie moet echt beter.”

“Ze moeten sport aanbieden tijdens werktijd en dan moeten mensen verplicht meedoen zodat ze merken dat het leuk is.”

“Activiteiten tijdens de lunch zijn voor mij wel haalbaar.”

“Er is echt van alles geprobeerd. Ik zou niet weten hoe dit nog beter neergezet kan worden.”

Samengevat leverde de evaluatie een groot aantal bevorderende en belemmerende factoren op, die een volgend project succesvoller kunnen maken. Deze factoren staan vermeld in tabel 1.

Tabel 3 bevorderende en belemmerende factoren bij een collectieve aanpak voor bewegingsstimulering in het mkb.

Bevorderende factoren: Voor werkgevers de nadruk leggen op de baten op het gebied van productiviteit en verzuim Parkmanagement met goede ingangen naar de werkgevers Betrokkenheid van de gemeente Persoonlijke benadering van werkgevers en werknemers Vroegtijdig betrekken en persoonlijk benaderen lokale sportaanbieders Een goede afstemming van sport- en beweegbehoefte met het sport- en beweegaanbod ter plaatse Een positieve, faciliterende houding van de werkgever
Belemmerende factoren: Onduidelijk communiceren naar ondernemers over meerwaarde van een collectieve aanpak Veel werknemers niet woonachtig in de gemeente Duur project te kort om voldoende onder de aandacht te komen Beweegaanbod onvoldoende direct naar werknemers communiceren ontbreken van een 'aanjager' binnen de bedrijven zelf

Tevens zijn de bevorderende en belemmerende factoren beschreven in het concept-artikel dat is aangeboden aan het tijdschrift Arbo (bijlage C).

7 Conclusies en aanbevelingen

De huidige opzet van het project is onvoldoende 'aangeslagen' bij de doelgroep, gezien het feit dat de deelname aan het sport- en beweegaanbod beperkt was. Toch zijn alle betrokkenen enthousiast over het uitgangspunt (een gezamenlijk aanbod ontwikkelen waardoor met name kleinere bedrijven toch kansen krijgen) en verwachten dat een doorstart van het project waarin wordt geleerd van de opgedane de ervaringen wel succesvol kan zijn. Aanbevolen wordt dan ook een vervolgproject te starten waarin de volgende leerpunten worden geadresseerd:

1. Het lijkt een goede insteek om via parkmanagement cq werkgevers te proberen om werknemers meer te laten bewegen. Om de werkgevers te motiveren moet benadrukt worden dat voldoende bewegende werknemers het bedrijf winst kan opleveren en dat deelname aan een collectieve aanpak een buitenkans is, omdat samen meer draagkracht te realiseren is dan alleen. Gezien het feit dat een zeer arbeidsintensieve aanpak nodig is, moet overwogen worden de activiteiten binnen het bedrijventerrein op een beperkt aantal bedrijven te richten om het project haalbaar te houden. Deze 'voortrekkers' onder de bedrijven kunnen vervolgens andere bedrijven als volgers erbij trekken.
2. Werknemers bewegen niet om het ziekteverzuim van hun baas naar beneden te brengen. Zij zijn beter te motiveren om te bewegen door de nadruk op plezier te leggen. Dit is misschien te verbeteren door meer in te steken op het sociale aspect van bewegen en mensen te stimuleren samen te bewegen (bijvoorbeeld door korting te geven wanneer mensen zich samen aanmelden voor het sporten).
3. Het is noodzakelijk om binnen ieder bedrijf een persoon te hebben die enthousiasme heeft voor het project, dit ook uitstraalt naar collega's en als 'aanjager' kan fungeren. In sommige gevallen zullen deze personen zich zelf melden. In andere gevallen lukt het wellicht om deze personen te motiveren, bijvoorbeeld met een gratis sportabonnement als beloning.
4. De behoeftepeiling werd gewaardeerd, maar was te vrijblijvend. Beter is het eerst te inventariseren welke mogelijkheden haalbaar zijn en deze vervolgens heel concreet aan de doelgroep voor te leggen.
5. De looptijd van projecten als Sport Werkt! moet lang zijn. Zowel werkgevers als werknemers kijken de kat uit de boom en de impact van dergelijke projecten wordt natuurlijk aanzienlijk groter wanneer ook de groepen die wat later in het traject actief worden mee kunnen doen.
6. In plaats van een centrale Sport Werkt Manifestatie waar werknemers naar toe moeten komen, is het beter om naar de werknemers toe te gaan. Door het evenement dichterbij de werknemers te brengen (i.c. op het bedrijventerrein zelf te organiseren), worden werknemers directer bij het project betrokken. Belangrijk is ook dat de PR vooral op het bedrijventerrein zelf plaatsvindt. Meer algemene informatie en het aanbod kan het beste breed via internet bereikbaar worden gemaakt.

7. De sportaanbieders stellen het op prijs al in een vroeg stadium betrokken te worden bij het project. Eigen initiatief van de sportaanbieders kan hierdoor gestimuleerd, op elkaar afgestemd en eventueel versterkt worden.

A Quick Scan voor werknemers

Fijn dat u de vragenlijst wilt invullen. Het invullen van deze vragenlijst die vooral meerkeuzevragen bevat, zal ongeveer vijf minuten in beslag nemen.

De antwoorden die u op deze test geeft zullen vertrouwelijk behandeld worden. Dit betekent dat de resultaten van deze Quick Scan alleen op groepsniveau en niet op individueel niveau bekend gemaakt zullen worden aan uw werkgever. Bovendien ontvangt uw werkgever pas een rapport met resultaten wanneer minimaal de helft van de medewerkers in uw bedrijf de Quick Scan heeft ingevuld.

Ook uw werkgever vult een Quick Scan in. Op basis van de wensen en behoeften die uit de Quick Scan naar voren komen, zal SportDrenthe speciaal voor uw bedrijf een beweegaanbod ontwikkelen.

1. Wat is uw leeftijd? _____ jaar
2. Wat is uw geslacht
 - ☐ man
 - ☐ vrouw
3. Hoe is het in het algemeen met uw gezondheid gesteld
 - ☐ goed
 - ☐ redelijk
 - ☐ matig
 - ☐ slecht
4. Hoe is uw lichamelijke conditie in het algemeen?
 - ☐ goed
 - ☐ redelijk
 - ☐ matig
 - ☐ slecht
5. Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van één of meer van de volgende klachten of aandoeningen?
 - A. Klachten aan het bewegingsapparaat, zoals rugklachten, klachten aan nek of schouders of RSI.
 - ☐ ja
 - ☐ neeIs deze klacht gerelateerd aan uw werk?
 - ☐ ja
 - ☐ nee
 - Heeft u de afgelopen 12 maanden moeten verzuimen vanwege deze klachten?
 - ☐ ja
 - ☐ nee
 - B. Psychische klachten zoals stress, depressie of burn-outIs deze klacht gerelateerd aan uw werk?
 - ☐ ja
 - ☐ nee

Heeft u de afgelopen 12 maanden moeten verzuimen vanwege deze klachten?

- ☐ ja
- ☐ nee

6. Hoe zou u uw algehele werkprestatie beoordelen in de afgelopen maand? U kunt hiervoor gebruik maken van een schaal van 0 tot 10, waarin de score 0 overeenkomt met de slechtst mogelijke prestatie en de score 10 met de best mogelijke prestatie in uw werk. _____
7. Wat is de afstand tussen waar u woont en waar u werkt? Het gaat hierbij om de enkele reis, dus niet heen en weer. _____ km
8. Op welke manier gaat u hoofdzakelijk naar uw werk?
 - ☐ lopend
 - ☐ met de fiets
 - ☐ met het openbaar vervoer
 - ☐ met de auto
 - ☐ anders, namelijk.....
9. Hoe ziet uw werk eruit met betrekking tot beweging?
 - ☐ hoofdzakelijk zitten of staan, weinig beweging
 - ☐ hoofdzakelijk zitten of staan, veel beweging van armen of hoofd
 - ☐ hoofdzakelijk lopend
 - ☐ ongeveer gelijke tijd zitten of staan en lopen
 - ☐ hoofdzakelijk zware lichamelijke activiteit
10. Deze vraag gaat over matig actieve lichaamsbeweging zoals bijvoorbeeld wandelen, fietsen of tuinieren. Het gaat om alle lichaamsbeweging die tenminste even inspannend is als stevig doorlopen of fietsen.

Hoeveel dagen per week doet u in uw vrije tijd tenminste 30 minuten per dag zulke lichaamsbeweging? Het gaat om het gemiddeld aantal dagen in een gewone week. _____ dagen per week

11. Deze vraag gaat over inspannende sporten of zware lichamelijke activiteit die lang genoeg duren om bezweet te raken.

Hoe vaak per week beoefent u in uw vrije tijd inspannende sporten of zware lichamelijke activiteit die lang genoeg duren om bezweet te raken. Het gaat om inspannende lichaamsbeweging in uw vrije tijd die tenminste 20 minuten per keer duurt. _____ keer per week

12. Doet u momenteel minstens 1 keer in de week aan sport?
 - ☐ ja, ik sport in verenigingsverband
 - ☐ ja, ik sport individueel
 - ☐ nee, ik sport niet
13. Wilt u (meer) gaan bewegen en/of sporten in het komende half jaar?
 - ☐ ja
 - ☐ nee

14. Wilt u dat uw bedrijf u ondersteunt bij het (meer) bewegen en/of sporten?

- ☐ ja
☐ nee

15. Bent u bereid een eigen bijdrage te betalen als uw bedrijf beweeg- en andere sportieve activiteiten gaat aanbieden?

- ☐ ja, minder dan € 10 per maand
☐ ja, meer dan € 10 per maand
☐ nee

16. Als uw bedrijf de volgende activiteiten zou aanbieden, zou u daar dan gebruik van maken? Wilt u bij alle activiteiten aangeven of u er wel of geen gebruik van zou willen maken.

	Zeker niet	Waarschijnlijk niet	Waarschijnlijk wel	Zeker wel
Voetbal	☐	☐	☐	☐
Hockey	☐	☐	☐	☐
Volleybal	☐	☐	☐	☐
Skaten	☐	☐	☐	☐
Hardlopen	☐	☐	☐	☐
Zwemmen	☐	☐	☐	☐
Tennis	☐	☐	☐	☐
Tafeltennis	☐	☐	☐	☐
Badminton	☐	☐	☐	☐
Squash	☐	☐	☐	☐
Golf	☐	☐	☐	☐
Dansen of bewegen op muziek	☐	☐	☐	☐
Aerobics	☐	☐	☐	☐
Fitness op een sport-school of fitnesscentrum	☐	☐	☐	☐
Specifiek programma gericht op afvallen	☐	☐	☐	☐
Sportdagen	☐	☐	☐	☐
Deelname aan bedrijfscompetitie	☐	☐	☐	☐
Lunchwandelingen	☐	☐	☐	☐
Een gevarieerd programma met verschillende beweegactiviteiten	☐	☐	☐	☐
Anders, namelijk	-----			

17. Op welke manier mogen de activiteiten wat u betreft georganiseerd worden?

- ☐ ik wil graag deelnemen aan individuele activiteiten
☐ ik wil graag samen met collega's sporten of bewegen
☐ ik wil graag in groepsverband aan de slag, maar dit hoeft niet persé met collega's

18. Als uw bedrijf beweeg- en sportactiviteiten zou aanbieden, heeft u dan voorkeur voor een bepaalde tijd?
- ☐ nee
 - ☐ ja, voor werktijd
 - ☐ ja, in de pauze
 - ☐ ja, tijdens werktijd
 - ☐ ja, na werktijd
 - ☐ anders, namelijk _____
19. Als uw bedrijf beweeg- en sportactiviteiten zou aanbieden, heeft u dan voorkeur voor een bepaalde dag? U kunt meerdere dagen aankruisen.
- ☐ maandag
 - ☐ dinsdag
 - ☐ woensdag
 - ☐ donderdag
 - ☐ vrijdag
20. Bent u bereid te reizen naar de beweeg- en sportactiviteit die aangeboden wordt?
- ☐ nee, ik wil het liefst dat de activiteit vanuit het bedrijf georganiseerd wordt
 - ☐ ja, ik wil maximaal 15 minuten reizen
 - ☐ ja, als het een hele leuke activiteit is, vind ik het niet erg om een eindje te moeten reizen (meer dan 15 minuten)
21. Wilt u uw fitheid gratis laten testen?
- ☐ ja
 - ☐ nee
 - ☐ misschien

HARTELIJK BEDANKT VOOR HET INVULLEN VAN DE VRAGENLIJST!

Op basis van de antwoorden van u en uw collega's wordt een beweeg- en sportaanbod opmaat gemaakt. U hoort hierover binnenkort meer!

7. Bent u bereid om uw werknemers binnen werktijd tijd beschikbaar te stellen waarin zij kunnen bewegen of sporten?
- ☐ ja
- ☐ nee
8. Hoeveel tijd bent u bereid beschikbaar te stellen aan uw medewerkers, zodat zij binnen werktijd kunnen bewegen of sporten?
- Maximaal _____ minuten per week.

en tijd voor de activiteiten en een eventuele eigen bijdrage. Uit de evaluatie bleek dat het merendeel van de werknemers die de behoeftepeiling invulden hadden begrepen waarom hen werd gevraagd de vragenlijst in te vullen. Ze vonden dat ze op een makkelijke en snelle manier hun wensen in de vragenlijst kwijt konden. Ruim de helft van de werknemers was bij het invullen van de behoeftepeiling benieuwd naar de activiteiten die georganiseerd zouden gaan worden en meer dan de helft van de werknemers was (waarschijnlijk) van plan om mee te gaan doen aan de activiteiten die georganiseerd zouden worden. De belangrijkste redenen voor werknemers om de behoeftepeiling niet in te vullen waren gebrekkige communicatie over het project vanuit de werkgever en gebrek aan tijd.

Ook werkgevers werden uitgenodigd een door TNO ontwikkelde vragenlijst in te vullen. Deze diende om de kaders vast te stellen waarbinnen het beweegaanbod opgezet diende te worden. De vragenlijst voor werkgevers bevatte bijvoorbeeld vragen over omkleden en douchen op het werk, of de werkgever mee wilde betalen aan eventuele kosten en of het mogelijk was om in de 'tijd van de baas' te sporten en bewegen. Ook de werkgevers waren van mening dat de vragenlijst makkelijk en snel in te vullen was. Op enkele punten vonden zij het wenselijk om meer nuancering te kunnen geven in de antwoorden dan in de huidige opzet mogelijk was.

Aanbod

Mede op basis van de genoemde behoeftepeiling is een sport- en beweegaanbod ontwikkeld door SportDrenthe. Dit is een organisatie die zelfstandig de belangen van sport en bewegen in de provincie Drenthe behartigt. SportDrenthe adviseert, ondersteunt en stimuleert sportbonden, sportverenigingen, gemeenten en diverse andere organisaties om zoveel mogelijk mensen in Drenthe op een verantwoorde wijze te laten deelnemen aan sport, sportieve recreatie of andere gezonde bewegingsactiviteiten. In

samenwerking met lokale aanbieders is een algemeen aanbod en een aanbod op maat ontwikkeld. Het algemene aanbod had de vorm van een sportstrippenkaart, waarmee werknemers gratis konden kennismaken met het bestaande sportaanbod van diverse lokale sportaanbieders. Daarnaast was er een aanbod op maat met speciaal voor Sport Werkt! ontwikkelde laagdrempelige sport- en beweegactiviteiten zoals introductielessen, korte cursussen en clinics en met informatie over lunchwandelen en fietsen naar het werk.

Voor de samenstelling van het sportaanbod is samenwerking gezocht met de lokale sportaanbieders. Over het algemeen waren de sportaanbieders enthousiast en creatief. Aan de sportstrippenkaart hebben 14 lokale sportaanbieders meegewerkt, met in totaal 21 gratis sportmogelijkheden. Daarnaast waren negen aanbieders bereid een nieuw, op het project toegesneden aanbod op maat te genereren. Dit nieuwe sportaanbod beoogde in verschillende opzichten de drempel voor deelname door de betrokken werknemers te verlagen:

- 1) Financieel: voor de activiteiten werden sterk gereduceerde tarieven gehanteerd. In sommige gevallen was deelname zelfs gratis;
- 2) Locatie: een deel van de activiteiten vond plaats op het bedrijventerrein (alle activiteiten vonden plaats binnen de gemeente Noordenveld);
- 3) Tijdstip: een grote variatie in aanvangstijden, gericht op de dagindeling van de werkende bevolking. Tijdens de lunchpauze, na werktijd, in de avonden en zelf te kiezen;
- 4) Tijdsduur: omdat de beschikbare tijd om te sporten voor werknemers vaak een probleem is, werden in het aanbod sportlessen van 45 minuten in plaats van de gebruikelijke 60 opgenomen. Ook waren er clinics, tweedaagse introductielessen, een trainingen en sportlessen van maximaal 10 bijeenkomsten;
- 5) Soort activiteit: er was een grote variatie in activiteiten die werden aangeboden, variërend van zwemtraining en fitness tot tennis, hardlopen of een gevarieerd sportprogramma (in totaal 12 activiteiten).

Het startsein voor het beweegaanbod werd gegeven in de vorm van een manifestatie voor de werknemers. Deze manifestatie werd minder druk bezocht dan verwacht. De belangrijkste redenen hiervoor waren dat – ondanks uitgebreide publiciteit in lokale media - werknemers niet op de hoogte zeiden te zijn van de manifestatie, dat werknemers de manifestatie niet leuk dachten te vinden, of dat zij andere prioriteiten hadden. Uit de evaluatie onder werkgevers en werknemers bleek bovendien dat de datum van de startmanifestatie (1 april) ongelukkig gekozen was. Veel werknemers dachten dat het om een grap ging. Bekendheid met Sport Werkt! was vooral het gevolg van communicatie via het bedrijf en van artikeltjes in de krant. Opvallend hierbij was dat alle werknemers die betrokken waren bij de evaluatie van Sport Werkt! werkzaam waren bij een bedrijf dat actief deelnam aan het project. Toch gaf slechts 73% van de onder-vraagde werknemers aan dat hun bedrijf deelnam. Meer dan een kwart van de onder-vraagde werknemers werkte dus bij een bedrijf dat deelnam aan Sport Werkt! zonder dat de werknemers zich daarvan bewust bleken te zijn!

De deelname aan de georganiseerde activiteiten was beperkt. Dat gold voor zowel het algemene aanbod als het aanbod op maat. Hoewel werknemers aangaven voor veel van de activiteiten belangstelling te hebben, bleek uit de evaluatie onder de aanbieders dat de strippenkaarten vooral voor fitness en zwemmen benut waren. De evaluatie van deze activiteiten was overwegend positief. Van verschillende onderdelen van het aanbod was echter helemaal geen gebruik gemaakt. De belangrijkste redenen hiervoor waren dat werknemers dachten al voldoende te bewegen, dat werknemers niet in Noordenveld woonden, dat werknemers niet op de hoogte waren van het aanbod en dat de activiteiten te veel tijd kostten of op een ongeschikt tijdstip plaatsvonden.

Succes- en faalfactoren

In Tabel 1, staan de belangrijkste bevorderende en belemmerende factoren voor bewegingsstimulering in het MKB die door de werkgevers gerapporteerd werden.

Tabel 1. Bevorderende en belemmerende factoren bij een collectieve aanpak voor bewegingsstimulering in het MKB.

Bevorderende factoren: • Voor werkgevers de nadruk leggen op de baten op het gebied van productiviteit en verzuim • Parkmanagement met goede ingangen naar de werkgevers • Betrokkenheid van de gemeente • Persoonlijke benadering van werkgevers en werknemers • Vroegtijdig betrekken en persoonlijk benaderen lokale sportaanbieders • Een goede afstemming van sport- en beweegbehoefte met het sport- en beweegaanbod ter plaatse • Een positieve, faciliterende houding van de werkgever
Belemmerende factoren: • Onduidelijk communiceren naar ondernemers over meerwaarde van een collectieve aanpak • Veel werknemers niet woonachtig in de gemeente • Duur project te kort om voldoende onder de aandacht te komen • Beweegaanbod onvoldoende direct naar werknemers communiceren • ontbreken van een 'aanjager' binnen de bedrijven zelf

De werknemers bevestigden de mening van de werkgevers dat het nodig is om zeer regelmatig met de werknemers te communiceren over het project. Zodra de aandacht voor het project verslapt, verslapt ook de interesse in deelname.

Toekomst

Het collectief benaderen van MKB-ondernemers kan een positieve bijdrage leveren aan bewegingsstimulering op het werk. Samen hebben ze meer financiële armslag en ontstaat een kader om bewegingsstimulering op het werk op te zetten en te stimuleren. Het parkmanagement kan een goede ingang bieden bij werkgevers. Vijfenveertig procent van de werknemers die betrokken was bij de evaluatie van Sport Werkt! vond het project een succes. Zij waren gaan nadenken voor voldoende bewegen, hadden concrete plannen gemaakt meer te gaan bewegen of waren naar eigen zeggen meer gaan bewegen. Uit de beperkte deelname aan het beweegaanbod is af te leiden dat het project er uiteindelijk toch onvoldoende in is geslaagd om een substantieel deel van de werknemers op het bedrijventerrein te bereiken.

In Sport Werkt! is bewust gekozen voor een insteek via ondernemers, die vervolgens hun werknemers konden enthousiasmeren om deel te nemen. Minder dan de helft van de werknemers gaf echter aan dat de ondernemer een positieve houding ten aanzien van het project had. Ook ontbrak in veel gevallen een persoon binnen het bedrijf die collega's stimuleerde om deel te nemen. 70% van de werknemers waarbij deze stimulerende persoon ontbrak, gaf aan dat een dergelijke persoon (misschien) had kunnen zorgen voor meer deelname. Directe en persoonlijke benadering van de ondernemers en werknemers lijkt noodzakelijk als aanvulling op de gehanteerde collectieve benadering. Hiervoor was niet gekozen omdat dit bij een aantal van ruim 200 bedrijven en ruim 2000 werknemers erg arbeidsintensief is. Achteraf is echter de conclusie dat een gelijktijdige individueel gerichte benadering niet mag ontbreken. Ook het belonen van deelname met presentjes (bijvoorbeeld een stappenteller, zoals het bedrijf met de meeste deelnemers had gedaan) kan een positieve bijdrage leveren. Veel ondernemers en werknemers kijken de kat uit de boom bij deelname aan een project als Sport Werkt!. Deelname aan het beweeg- en sportaanbod kan dus wellicht verhoogd

worden door de looptijd van zo'n project ruim te nemen zonder de aandacht te laten verslappen.

Een andere factor die de deelname aan het aanbod kan vergroten is het organiseren van een groot deel van de sport- en beweegmogelijkheden op het bedrijventerrein zelf. Het is veelbelovend dat de bij Sport Werkt! betrokken sportaanbieders ook voor de toekomst hun medewerking hiervoor hebben toegezegd. Ook voor de startmanifestatie geldt het idee dat deelname waarschijnlijk verhoogd kan worden door de manifestatie op het bedrijventerrein te laten plaatsvinden. Door alle activiteiten dichterbij de werknemers te brengen, wordt de kans verkleind dat werknemers niet bereikt worden. Bovendien wordt de kans vergroot dat werknemers samen met collega's gaan sporten en bewegen. Op deze manier wordt extra nadruk gelegd op "gezelligheid", wat ook positieve gevolgen heeft voor de deelname.

Al met al heeft dit project veel waardevolle kennis opgeleverd over de (on)mogelijkheden van bewegingsstimulering in kleinere bedrijven en de potentiële waarde van een collectieve aanpak. Momenteel is een vervolgproject in voorbereiding waarin zal worden uitgetest of een op basis van bovenstaande evaluatie aangepaste aanpak meer succes heeft.

Dankwoord

De auteurs danken het ministerie van VWS voor de financiële ondersteuning van dit project.

Literatuur

Hildebrandt, V.H., Backx, F.J.G., Stam, P.J.A. en Velthuisen, J.W., 'Sportieve werknemer is economisch aantrekkelijk voor bedrijf: het einde van een fabel?', in: *Arbeidsomstandigheden* 1997; 37(7/8):346-347.

Koninklijke Vereniging MKB Nederland. *Groeiende kracht van het MKB. Jaarbericht 2004-2005*. MKB Nederland, 2005.

Proper, K.I., Hildebrandt, V.H., Van der Beek, A.J. en Van Mechelen, W., 'Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to workrelated outcomes', in: *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 2002; 28(2):75-84.

Schoenmaker, N. en Hildebrandt, V., *Bewegingsactiviteiten in bedrijven nemen niet toe*, TNO Arbeid, 2004.

Vaandrager, L. 'GBW en kwaliteit', in: Baart, P., Van Capelleveen, C., Iedema, P., Raaijmakers, T., Vaandrager, L., Der Weduwe, K. en Arendshorst, D. (red), *Gezondheidsbevordering op de werkplek. Een vanzelfsprekend element van bedrijfsvoering*. Woerden, Centrum GBW en NIGZ, 2002.