

# MT-17-023 RI&E DZB Leiden

---

November 2016

# DZB

# LEIDEN

datum : november 2016

Auteur: **Stijn van Huijstee**  
Adviseur Kwaliteit en Veiligheid DZB

Datum RI&E toets: 8-12-2016 Stijn van Huijstee (106215)

Handtekening:

Directie:

OR:

**VERSIE 1.0**

# Inhoud

Managementsamenvatting .....	2
1. Inleiding .....	3
1.1 Aanleiding en doel .....	3
1.2 Uitvoering en verantwoording .....	3
1.3 Leeswijzer .....	3
1.4 Organogram DZB Leiden .....	4
2. Belangrijkste Arborisico's .....	5
2.1 Arbozorg en verzuimbeleid .....	5
2.1.1 Arbozorgsysteem .....	5
2.1.2 Arbobeleid .....	5
2.2 Algemene Arbo-risico's .....	7
2.2.1 Beeldschermwerk .....	7
2.2.2 Psychosociale arbeidsbelasting discriminatie .....	8
2.2.3 Psychosociale arbeidsbelasting: werkdruk en werkstress .....	8
2.2.4 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA): agressie geweld .....	8
2.2.5 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA): seksuele intimidatie, pesten op werk .....	8
2.2.6 Bijzondere groepen werknemers .....	8
2.2.7 BHV organisatie .....	9
2.2.8 Gevaarlijke stoffen .....	9
2.2.9 Biologische agentia .....	9
2.3 Arborisico's op afdelingen .....	10
2.3.1 Staf afdelingen M&C en MO .....	10
2.3.2 Re-integratie DZB Leiden .....	10
2.3.3 Leerwerkbedrijven DZB Leiden .....	12
3. Adviezen .....	16
3.1 Arbozorg en verzuimbeleid .....	16
3.2 Algemene Arbo-risico's .....	16
3.3 Arborisico's op afdelingen .....	16
Bijlage 1: Risicoclassificatie methode .....	17
Bijlage 2: <i>Arbo organisatie Culturen</i> .....	18
Bijlage 3: Referenties .....	19
Bijlage 4: Risicodiagram DZB .....	211

# Managementsamenvatting

De RI&E is het uitgangspunt van het Arbobeleid en omvat een risicoafweging van arbeidsgebonden gevaren. Verder worden maatregelen getoetst aan het Arbo-intentieverklaring, normen en de wetgeving.

Als basis voor deze RI&E is de Model RI&E van het SBCM, ontwikkeld voor de sector, gebruikt als instrument.

Per afdeling zijn gevaren en risico's, verbonden aan het primaire proces, de fysieke en/of sociale werkomgeving of de inhoud van het werk, beoordeeld: bedrijfshulpverlening, inrichting van arbeidsplaatsen, beeldschermwerk, klimaat, verlichting, daglichttoetreding, geluid, trillingen, apparaten en gereedschap (arbeidsmiddelen), gevaarlijke stoffen, biologische agentia, persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM), en psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

De bedoeling van dit rapport is om in het bijzonder die bevindingen te melden, die nadere aandacht vragen en de gewenste acties; reden waarom het beeld dat dit rapport mogelijk oproept, wat donker lijkt te zijn gekleurd. Dit staat uiteraard geheel los van het feit dat bij DZB veel zaken juist wél in orde zijn. De Arbo-intentieverklaring geeft richting aan de organisatiecultuurladder.

Eén van de belangrijkste adviezen is het opstellen van een procedure om het gehele proces van besluitvorming, communicatie, uitvoering, bijstelling en actueel houden van het Arbobeleid volgens de Deming-cirkel te laten verlopen. Hierdoor maakt Arbo eenvoudiger en effectiever onderdeel uit van het bedrijfsbeleid.

Voorts is het van belang verdiepende RI&E's uit te (laten) voeren op de wel beheerste maar niet aantoonbare onderwerpen:

- Agressie en geweld
- Gevaarlijke stoffen en biologische agentia
- Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)
  - Werkdruk en werkstress beleving
  - Pesten/intimidatie
  - Discriminatie

Het BHV-plan en de ontruimingsplannen van de locaties van DZB zijn gedateerd. Voor de opleiding Hoofd-BHV moeten deze worden geactualiseerd om in dat proces beoordeeld te kunnen worden door de NIBHV.

Voor Re-integratie Leiden (RL) zijn bovenstaande verdiepende risico-inventarisaties ook van toepassing. Daarnaast is duidelijkheid over het uitvoeren van de Arbocatalogus-detacheringen, en in die context is het toepassen van de Arbo-intentieverklaring op plaatsingen noodzakelijk.

De Start-werklocatie (SWL) is een re-integratieafdeling en een productieafdeling. Deze afdeling moet op het gebied van arbeidsomstandigheden in overeenstemming worden gebracht met vergelijkbare productieafdelingen, zodat risico's worden herkend en proactief kunnen worden verholpen.

In de leerwerkbedrijven (LWB) is een toenemende mate van vertrouwen en verantwoordelijkheid op het gebied van arbeidsomstandigheden te constateren. Door het karakter van de doelgroep moeten op alle afdelingen de branche-gebonden risico's continu onder de aandacht blijven.

Het beheersen van jaarlijks terugkerende (wettelijke) verplichtingen, het houden van toezicht, het uitvoeren van het beleid, en geven van voorlichting en onderricht, moet op alle afdelingen meer vorm krijgen.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

Deze risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) voor DZB Leiden is uitgevoerd door Stijn van Huijstee, bewegingswetenschapper, ergonomo en gecertificeerd hoger veiligheidkundige. De vorige RI&E dateert uit 2009/2010; gezien de organisatieveranderingen en alle genomen maatregelen is een nieuwe RI&E op zijn plek.

De RI&E is het uitgangspunt van het Arbobeleid en omvat een risicoafweging (volgens de Risicoclassificatie methode<sup>1</sup>) van arbeidsgebonden gevaren. Verder worden maatregelen getoetst aan de Arbo-intentieverklaring, normen en wetgeving. In het plan van aanpak worden adviezen gegeven hoe de risico's kunnen worden teruggedrongen en/of beheerst.

## 1.2 Uitvoering en verantwoording

Als basis voor deze RI&E is de Model RI&E van het SBCM, ontwikkeld voor de sector, gebruikt als instrument. De Model RI&E van het SBCM is niet door de inspectie SZW getoetst, maar opgesteld door (kern-)deskundigen uit de branche. De Model RI&E biedt een basis; waar nodig is de RI&E aangepast, waarbij gebruik is gemaakt van de Arbocatalogus, of van RI&E-modellen afkomstig uit van toepassing zijde branches, zoals bijvoorbeeld contract-catering, hoveniers, en de zoetwaresector.

Per afdeling zijn gevaren en risico's, verbonden aan het primair proces, de fysieke of sociale werkomgeving, of de inhoud van het werk, beoordeeld: bedrijfshulpverlening, inrichting van arbeidsplaatsen, beeldschermwerk, klimaat, verlichting, daglichttoetreding, geluid, trillingen, apparaten en gereedschap (arbeidsmiddelen), gevaarlijke stoffen, biologische agentia, persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM), en psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

Gesprekken en rondgangen gaven zicht op de mogelijke gevaren in het werk en op de effectiviteit van beheersmaatregelen. Verder is gebruik gemaakt van documenten, zoals uitgevoerde onderzoeken. Er is rekening gehouden met de werkplek in relatie tot de functie, de blootstellingduur, het gedrag van werknemers, het toezicht door de leidinggevenden op toepassing van de juiste werkprocedures, technische voorzieningen, alsmede persoonlijke beschermingsmiddelen. Voorts is nadrukkelijk aandacht besteed aan de risico's voor bijzondere groepen werknemers. Bij ingrijpende veranderingen in de arbeidsomstandigheden of in de werkzaamheden is het noodzakelijk de RI&E geheel of gedeeltelijk bij te stellen; de wet vereist dat de RI&E actueel is.

## 1.3 Leeswijzer

De bedoeling van dit rapport is om in het bijzonder die bevindingen te melden, die nadere aandacht vragen, alsmede de gewenste acties; reden waarom het beeld, dat dit rapport mogelijk oproept, wat donker lijkt te zijn gekleurd. Dit staat uiteraard geheel los van het feit dat bij DZB veel zaken juist wél in orde zijn. De Arbo-intentieverklaring geeft richting aan de organisatie cultuurladder<sup>2</sup>, hiermee is tevens rekening gehouden bij het beoordelen van de organisatie. In hoofdstuk 2 leest u de belangrijkste Arborisico's, en in hoofdstuk 3 de daarop betrekking hebbende adviezen.

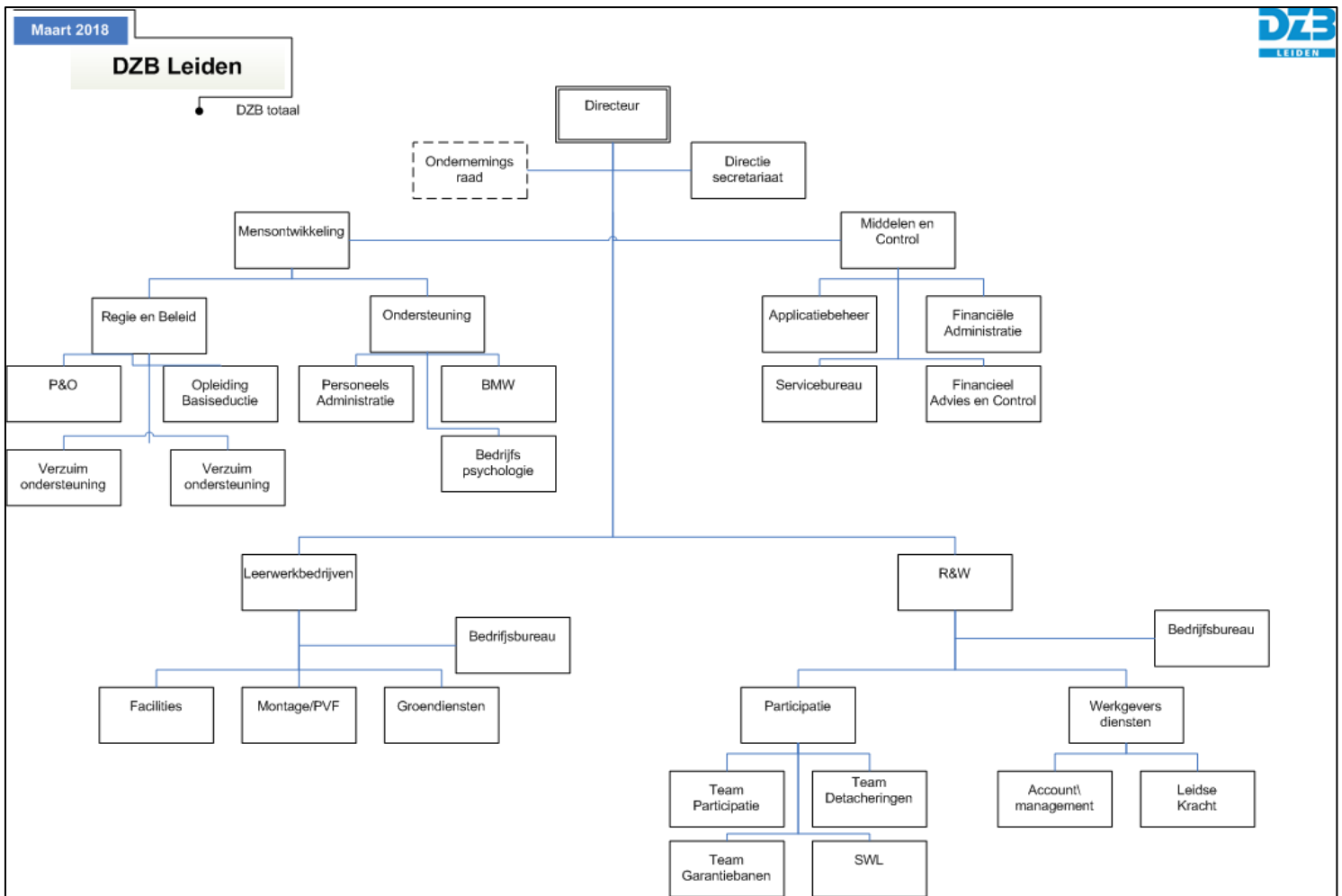
In een apart Excel-bestand staat een uitgebreide beoordeling en prioriteitstelling van de veiligheids- en gezondheidsrisico's per afdeling. Dit Excel-bestand is digitaal beschikbaar in het handboek P&O van DZB Leiden.

---

<sup>1</sup> *Risicoclassificatie-methode door Kinney & Wiruth 1976. Risico is het product van het effect, de blootstellingsduur en de waarschijnlijkheid. Zie bijlage 1 Risicoclassificatie-methode*

<sup>2</sup> *Arbo organisatie-cultuurladder. Zie bijlage 2.*

## 1.4 Organogram DZB Leiden



## 2. Belangrijkste Arborisico's

### 2.1 Arbozorg en verzuimbeleid

Binnen DZB is een Arbo- en kwaliteitsadviseur aangesteld om centraal de Arbozorg van alle afdelingen binnen DZB vorm te geven. Uitvoering van het beleid en het nemen van maatregelen om risico's te voorkomen is een lijnverantwoordelijkheid. Het verzuimbeleid wordt vanuit de afdeling Mensontwikkeling (MO) vorm gegeven en gemonitord. Voor het Arbo- en verzuimbeleid is DZB deels afhankelijk van Servicepunt71. Door de (fysieke) afstand en de moeizame communicatie verloopt de samenwerking stroef. Op een aantal aspecten functioneert het beleid goed; echter niet alles is passend en doeltreffend.

#### De zwakke punten zijn:

- Gecoördineerde besluitvorming, uitvoering en voortgangsbewaking vindt plaats, maar nog niet conform de zgn. Deming-cirkel (PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act).
- Nog onvoldoende aandacht voor arbeidsrisico's van nieuwe of gewijzigde werkzaamheden.
- Het Arbozorgsysteem maakt nog geen integraal deel uit van het totale bedrijfsbeleid. Staf-afdelingen, Re-integratie, Facilitair bedrijf, en de Partycatering behoeven daarin aandacht.
- Een reactieve benadering bij het actueel houden van het Arbobeleid.
- Sinds de invoering van de Participatiewet is onduidelijk welke status de Arbocatalogus SW heeft.
- De preventiemedewerkers en ergo-coaches zijn niet officieel aangesteld door de organisatie.
- Het toezicht door leidinggevende is niet op elke afdeling op de zelfde wijze georganiseerd.

#### 2.1.1 Arbozorgsysteem

Een structureel beheerssysteem voor Arbo, gezondheid en veiligheid – als onderdeel van een risicobeheerstrategie om personeel en organisatie op efficiënte wijze te beschermen – is in een constellatie van een Arbo-adviseur, preventiemedewerkers, afdeling gebonden Arbomappen, de kwartaal rapportages, en het Arbojaarplan, aanwezig. De afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van acties; de voortgang en de evaluatie ervan worden in de Arbomappen en de kwartaalrapportages weergegeven. Afgesproken maatregelen naar aanleiding van onderzoeken, zoals de vorige RI&E uit 2009, zijn aantoonbaar uitgevoerd en/of de situatie op afdelingen is anderszins aangepast, zodat risico's niet meer van toepassing zijn. Nieuwe medewerkers (op een afdeling) worden aan de hand van een inwerkchecklist voorgelicht over belangrijke onderwerpen, zoals Arbo-risico's en maatregelen, voor zowel de totale organisatie als voor de specifieke afdeling.

#### 2.1.2 Arbobeleid

Veilig, gezond en prettig werken is vanzelfsprekend het uitgangspunt voor het Arbobeleid en wet- en regelgeving, en staat als zodanig omschreven in de Arbo-intentieverklaring<sup>3</sup> van DZB.

---

<sup>3</sup> DZB streeft naar een zo groot mogelijke mate van veiligheid, gezondheid en een prettige werk omgeving voor al haar medewerkers, of zij nu binnen muren van DZB werken, op locatie, of als gedetacheerde. Ook ten aanzien van bezoekers, werkzoekenden en derden, die in opdracht van DZB Leiden werk verrichten, gaan we uit van dit principe.

Op het gebied van omgang met elkaar zijn vier uitgangspunten geformuleerd;

- Wees je bewust van je eigen gedrag;
- Veiligheid door respect, aandacht en vertrouwen;
- Stap uit je vooroordeel;
- Zoek naar de behoefte achter de emotie.

We werken continu aan het beter en effectiever worden in de omgang met elkaar.

Het creëren en behouden van onze veilige, gezonde en prettige werkomgeving vraagt inspanning van MT, bedrijfsleiders, leidinggevenden en medewerkers, maar ook van bezoekers. We mogen verwachten dat we elkaar helpen, begeleiden en aanspreken waar nodig.

De kern is de continue verbetering met betrekking tot veiligheid, gezondheid, psychosociale arbeidsbelasting, de werkomgeving en milieu. Daarbij gaan bronmaatregelen vóór effectgerichte maatregelen.

In lijn met onze zorg voor goede arbeidsomstandigheden streven wij ook op milieugebied naar voortdurende verbetering. Daarbij willen wij de belasting van het milieu door onze bedrijfsvoering tot een minimum beperken.

*Bas van Drooge,*

Het periodiek beoordelen of het beleid nog voldoet aan de uitgangspunten, gebeurt overwegend reactief: als regelingen en/of beleid nodig zijn. Arbo 'instrumenten', zoals de preventiemedewerkers, Arbo- en veiligheidsrondgangen, PMO (periodiek medisch onderzoek), BHV/ bedrijfsnoodplan, de procedure agressie/geweld en incidenten, zijn in voldoende mate aanwezig, maar het gebruik ervan vraagt nog steeds aansporing.

### 2.1.2.1 De OR

De VGWM-commissie van de OR geeft invulling aan haar rol, zoals is beschreven in de WOR<sup>4</sup> inzake de uitvoering en voortgangsbewaking van het plan van aanpak, behorend bij de RI&E (PDCA-cyclus) aan de hand van per kwartaal geplande werkplekbezoeken. Arbeidsomstandigheden zijn de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever én werknemers(vertegenwoordiging).

### 2.1.2.2 Arbo-adviseur

In het Arbozorgsysteem is een sleutelrol weggelegd voor de Arbo-adviseur / adviseur kwaliteit en veiligheid. Het zelfde geldt voor het uitwerken van maatregelen, zoals is beschreven in het plan van aanpak. De Arbo-adviseur voert bij DZB feitelijk de rol uit die in de Arboret<sup>5</sup> staat beschreven als de preventiemedewerker met voldoende kennis van de risico's op de werkvloer.

### 2.1.2.3 Preventiemedewerkers (PMW)

DZB heeft voor elke afdeling een PMW, hoewel deze nog niet formeel zijn aangesteld. De Arboret geeft aan dat de PMW in dienst moet zijn van de werkgever, en dus geen externe mag zijn. Tot voorkort was de Arbo-adviseur van SP71 aangewezen als PMW. De Arbo-en kwaliteitsadviseur moet nu gezien worden als de deskundige die de PMW bijstaat<sup>6</sup>.

### 2.1.2.4 Verzuim

Het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie, en verzuimduur zijn ten opzichte van gelijksoortige sociale werkvoorzieningen vergelijkbaar. De mate waarin arbeidsgebonden omstandigheden daaraan bijdragen is niet bekend. In de cijfers is geen onderscheid gemaakt tussen SW-er of ambtenaar; de cijfers geven dus het totaal, exclusief zwangerschap.

	Verzuim percentage	DZB	Meldings- frequentie	DZB	Gem. verzuimduur (dagen)	DZB
2009	13,20%	12,70%	2	2,06	20,3	24,3
2010	13,30%	13,60%	1,9	2,36	24,6	20,4
2011	13,00%	13,10%	1,9	2,43	25,7	18,4
2012	12,30%	14,50%	1,9	2,21	24,1	22,6
2013	12,30%	12,70%	1,9	2,16	24,6	26,7
2014	12,20%	11,10%	1,7	2,54	25,3	17,2
2015	12,50%	12,20%	1,8	2,77	25,7	14,5
2016 tot november	12,60%	13,50%	1,8	2,20	27,0	28,3

Bron: SBCM verzuimbenchmark. DZB-cijfers zijn blauw

December 2014

<sup>4</sup> Wet op de ondernemingsraden

<sup>5</sup> Arboret, Artikel 13, lid 1.: De werkgever laat zich ten aanzien van de naleving van zijn verplichtingen op grond van deze wet bijstaan door een of meer deskundige werknemers.

<sup>6</sup> Een preventiemedewerker mag niet gedetacheerd zijn. De wetgever heeft, mede gelet op een uitspraak van het Europese Hof van Justitie, ervoor gekozen dat er een interne voorziening moet zijn, dus in dienst van het bedrijf. Het moet bij de preventiemedewerker gaan om een eigen werknemer.

## 2.2 Algemene Arbo-risico's

Binnen DZB geven de afdelingen zelf uitvoering aan de Arbozorg omdat de werkzaamheden zeer divers zijn, evenals daarop aansluitende maatregelen. Veel niet-beheerste risico's strekken zich echter uit op terreinen, die 'eigendom' zijn van, of worden beheerd, door een andere dienst van de gemeente Leiden of een instelling, zoals bijvoorbeeld SP71. De taak- en rolverdeling tussen deze actoren is niet altijd helder. Een 'probleemeigenaar' c.q. centrale Arbo- regisseur vanuit SP71 ontbreekt, waardoor onduidelijk is wie, wat, waar(voor), en wanneer verantwoordelijk is. Het gevolg is dat er weinig gebeurt en verantwoordelijkheden worden afgeschoven.

Voorbeelden: werkzaamheden door (onder-)aannemers aan/in de panden, klimaatbeheer, keuring en controle van arbeidsmiddelen van de afdeling catering, informatievoorziening over wijzigingen in het bedrijfsnoodplan aan medewerkers van de catering of schoonmaak, het omgaan met gevaarlijke stoffen, nieuw- en verbouw, et cetera.

### De zwakke punten Algemene Arbo-risico's

- De onderwerpen van verdiepende RI&E zijn beheerst, maar niet als zodanig beschreven.
- Het ontbreekt aan beleid beeldschermwerk, waarin ontwikkelingen als 'het nieuwe werken' zijn meegenomen.
- Preventief beleid om werkstress te voorkomen is slechts deels aanwezig.
- De norm voor agressief gedrag ontbreekt.
- Het klimaatsysteem is gedateerd: door interne verbouwingen en nieuwe werkzaamheden is het systeem niet overal meer passend.
- Voor derden, die werkzaamheden voor DZB verrichten, is geen veiligheidsinstructie beschikbaar.
- Het BHV-beleidsplan moet worden geactualiseerd.
- Het omgaan met gevaarlijke stoffen en biologische agentia is geen structureel onderwerp in het werkoverleg van Groen en Onderhoud.
- Het vaccineren van medewerkers wordt onvoldoende uitgevoerd.

### 2.2.1 Beeldschermwerk

Gezondheidsrisico's door langdurig beeldschermwerk zijn latent aanwezig voor een grote groep medewerkers. Latente risico's zijn risico's die – vooralsnog onzichtbaar – aanwezig zijn en samenhangen met de aard van het werk. Naast werkdruk en werkstress blijft langdurig beeldschermwerk dan ook een risicofactor voor met name de groep ambtenaren.

- De aandacht voor het voorkomen van gezondheidsklachten door beeldschermwerk is hoogstens op individueel niveau aanwezig; een algemene aanpak ontbreekt!!!!
- De digitalisering van werkprocessen neemt verder toe, en daarmee de kans op arbeidsrisico's zoals veranderende taakeisen (medewerkers) of mismatches (tussen organisatie en ICT).
- Digitalisering leidt tot frequenter en langduriger gebruik van de computer, als gevolg van het feit dat:
  - meer gebruik wordt gemaakt van van mobiele middelen,
  - medewerkers flexibel en bereikbaar moeten zijn,
  - zij zelf werk- en privé-activiteiten kunnen indelen.
- Medewerkers krijgen door deze middelen steeds meer de mogelijkheid om tijd- en plaats onafhankelijk te werken. Dit leidt echter wel tot risico's ten aanzien van de balans tussen werk en privé.

DZB heeft op het gebied van beeldschermwerk geen langetermijnvisie en beleid geformuleerd ten aanzien van actuele onderwerpen als: beeldschermwerk in de toekomst, telewerken, thuiswerken, en het gebruik van mobiele middelen zoals laptops, tablets, en smartphones. De relatie tussen gezondheidsklachten door beeldschermwerk en mogelijke verminderde inzetbaarheid is onbekend. Zie ook: werkdruk en werkstress.



### **2.2.2 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA): discriminatie**

Discriminatie is bij wet verboden; het verbod is in de Grondwet verankerd en elders in de wet verder uitgewerkt. In totaal kent de wet de volgende gronden waarop in werksituaties geen ongeoorloofd onderscheid mag worden gemaakt<sup>7</sup>:

- godsdienst;
- levensovertuiging;
- politieke overtuiging;
- ras;
- geslacht;
- nationaliteit;
- hetero- of homoseksuele gerichtheid;
- burgerlijke staat;
- handicap of chronische ziekte;
- leeftijd;
- arbeidsduur (fulltime of parttime); en
- soort contract (vast of tijdelijk).

Discriminatie vindt direct plaats als iemand expliciet wordt uitgesloten. Maar het kan ook indirect gebeuren, door criteria te gebruiken die niet relevant zijn voor de baan, maar wel leiden tot uitsluiting van mensen. **DZB heeft geen actueel beleid geformuleerd en is voor het beleid deels afhankelijk van de Gemeente Leiden en SP71.**

### **2.2.3 Psychosociale arbeidsbelasting: werkdruk en werkstress**

Onderzoek naar werkdruk en werkstress is een onderwerp van het Medewerkerstevredenheid-onderzoek (MTO) en is in deze RI&E niet verder uitgediept. Hoge werkdruk vertaalt zich vaak in een hogere werkstress (psychische vermoeidheid; verstoring werk- en privébalans). Van een ingebed preventief beleid is bij DZB nog onvoldoende sprake. Specifieke gegevens over werkdruk en werkstress bij ambtenaren zijn niet aanwezig. Bij RL zijn drie preventiemedewerkers op het gebied van werkdruk en werkstress opgeleid. Medewerkers zijn slechts eenmalig voorgelicht over dit onderwerp; continue en systematische aandacht voor dit onderwerp is niet georganiseerd.

### **2.2.4 Psychosociale arbeidsbelasting: agressie geweld**

DZB beschikt over uitgewerkt beleid ten aanzien van agressie en geweld (A&G). Met de invoering van de Participatiewet verandert de instroom van medewerkers. Het ligt in de verwachting dat meer tijdelijke medewerkers aanwezig zullen zijn, waardoor de binding met DZB afneemt, en daarmee de kans op norm overschrijdend gedrag juist toeneemt. DZB heeft nog geen duidelijke gezamenlijke norm met betrekking tot A&G. Samenwerking met huurders (Project JA) op het gebied van A&G is op basis van incidenten georganiseerd. Het is geen structureel onderwerp van gesprek in werkoverleg, waardoor de beleving van gevaren voor onrust zorgt.

- <http://www.duidelijkoveragressie.nl/hulpmiddelen/agressiewijzer>

### **2.2.5 Psychosociale arbeidsbelasting: seksuele intimidatie, pesten op werk**

Het gedateerde beleid seksuele intimidatie, pesten op werk staat op het intranet in het handboek P&O. Het is ingebed in het project 'Bejegening' en 'Expeditie EQ'. Hiervoor is een werkgroep opgericht en zijn coaches aangesteld. DZB heeft door dit project de drempel verlaagd om deze incidenten te melden. In april 2016 is het beleid aangepast. Voor het melden van incidenten en het bieden van hulp zijn het Meldpunt Problemen en vertrouwenspersonen beschikbaar.

### **2.2.6 Bijzondere groepen werknemers**

Het beleid bijzondere groepen is beschikbaar in het handboek P&O. Hieronder vallen jeugdigen, ouderen, stagiaires, vrijwilligers, ingeleende medewerkers, aannemers, mensen die in dagbesteding werken, en werk- en taakgestraften. DZB verbetert de aansluiting tussen mens en arbeid.

---

<sup>7</sup> Kennis dossier Discriminatie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

### **2.2.7 BHV-organisatie**

Voor elk pand van DZB is een ontruimingsplan ontwikkeld, het BHV-plan is beschikbaar bij het hoofd BHV. Dit dient geactualiseerd te worden en daarna ter instemming bij de OR te worden aangeboden.

### **2.2.8 Gevaarlijke stoffen**

Zoals in elk groot bedrijf zijn ook bij DZB gevaarlijke stoffen aanwezig. Het streven is zoveel mogelijk maatregelen aan de bron te nemen, en het aantal gevaarlijke stoffen te minimaliseren. In het geval dat gevaarlijke stoffen in een werkproces toch nodig zijn, is het de verantwoordelijkheid van de afdeling om de risico's te beoordelen, de blootstelling te bepalen en eventueel gevolgd door het nemen van passende maatregelen. Om de blootstelling van gevaarlijke stoffen te bepalen worden tools zoals de 'Stoffenmanager' gebruikt.

- <http://www.veiligwerkenmetchemischestoffen.nl/default.aspx>

### **2.2.9 Biologische agentia**

Op elk moment van de dag vindt blootstelling plaats aan biologische agentia zoals bacteriën, schimmels en virussen. Deze zijn overal aanwezig.

Een natuurlijke weerstand zorgt vaak voor bescherming tegen deze invloeden, maar in bepaalde gevallen bestaat onvoldoende bescherming waardoor gezondheidsproblemen kunnen ontstaan. Dat is te voorkomen door bewust beleid te voeren.

Biologische agentia is een zeer breed begrip, waarvoor dan ook verschillende definities worden gehanteerd. De wetgever spreekt over infectierisico's en effecten van levende biologische agentia. Dit is maar een deel van het risico dat veroorzaakt wordt door biologische agentia.

Ook uitscheidingsproducten en resten van dode micro-organismen zijn een gevaar voor de gezondheid. In de Arbowet vallen deze echter niet onder 'biologische agentia' maar onder 'gevaarlijke stoffen'. In de praktijk komen levende agentia, hun uitscheidingsproducten en overblijfselen naast elkaar in dezelfde arbeidssituatie voor.

Om deze reden wordt zowel naar de levende organismen als ook de stoffen van biologische afkomst gekeken. Daarbij kan met name worden gedacht aan:

- Schimmels, gisten en bacteriën en hun producten (beschimmeld hooi, compost, mest, geïnfecteerde teken, Q-koorts, salmonella, tuberculose (TBC), legionella, eiwitten die allergie kunnen veroorzaken, endotoxines, et cetera);
- Virussen (bijvoorbeeld griep, hepatitis, Human Immunodeficiency Virus (HIV), overdracht van mens op mens of van dier op mens);
- Planten en dieren die giftige stoffen bevatten of stoffen afgeven die een allergie kunnen veroorzaken (bijvoorbeeld bereklauw en processierups).

Medewerkers op de afdelingen Groen, Onderhoud, en de leden van de BHV-organisatie kunnen tijdens hun werkzaamheden in aanraking komen met biologische agentia.

<http://www.kiza.beroepsziekten.nl/content/risico-op-infectieziekten-beroepssituaties-tabel-1>

## 2.3 Arborisico's op afdelingen

In de RI&E is een overzicht opgenomen, waarin per afdeling de gevaren, risicoclassificatie, aanbevelingen, en prioriteiten zijn beschreven. De prioritering geeft met name een overzicht van de gevaren, die als hoog risico zijn beoordeeld:

### 2.3.1 Staf afdelingen M&C en MO

Op de staf- of kantoorafdelingen van DZB is beeldschermwerk het belangrijkste aandachtspunt. Veel arbeidsrisico's worden goed beheerst. Aandachtspunten voor het verder verbeteren van de arbeidsomstandigheden zijn:

- Het ontbreken van een (gezamenlijke) norm bij het beleid over agressie en geweld (risicovolle gesprekken, contant geld).
- Werkdruk: als de werkdruk te lang duurt of de balans tussen werk en privé verandert, kan werkstress ontstaan.

### 2.3.2 Re-integratie DZB Leiden

In 2012 is een deel-RI&E uitgevoerd voor RL. De belangrijkste knelpunten uit deze RI&E waren:

- Het ontbreken van zicht op de negatieve gevolgen van werkstress, en de maatregelen om dit preventief aan te pakken.
- Het ontbreken van duidelijk beleid op het gebied van A&G.
- Onvoldoende aantoonbaarheid, dat bij het detacheren van medewerkers bij inleners de arbeidsomstandigheden worden beoordeeld en meegewogen.

In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan beleid en maatregelen ter verbetering. Toch blijven deze risico's continu aandacht vragen, door de identiteit van het werk, de invoering van de Participatiewet, en door maatschappelijk veranderingen. Elke afdeling van RL heeft hiermee – in meer of mindere mate – te maken. Naast deze algemene risico's zijn er afdeling gebonden risico's, zoals:

- Het verzuimbeleid is – mede door de wisselingen van Arbodienstverlener – onduidelijk; dit geldt overigens voor veel afdelingen bij DZB.
- Veel werknemers voeren hoofdzakelijk beeldschermwerk uit.
- Inventarisatie A&G.

#### 2.3.2.1 Team Participatie

Het Team Participatie maakt veelvuldig gebruik van spreekkamers. Deze zijn zo goed mogelijk ingericht. Het gebruik ervan vraagt een duidelijke instructie, zodat repressieve maatregelen in geval van een calamiteit veilig kunnen worden uitgevoerd.

- Het uitdragen van een gezamenlijke norm inzake A&G is onvoldoende geïncorporeerd bij de medewerkers.
- Werkdruk- en werkstressbeleving worden – ondanks de aanwezigheid van de Preventiemedewerkers PSA – onvoldoende besproken in het werkoverleg.
- Preventieve maatregelen om klachten aan het bewegingsapparaat te voorkomen, zijn onvoldoende bekend bij medewerkers, die meer dan twee uur cumulatief beeldschermwerk uitvoeren.

#### 2.3.2.2 Team Detacheringen en werkgeversbenadering

Voor het Team Detacheringen gelden dat de volgende aandachtsgebieden:

- Het voorkomen en/of beperken van fysieke belasting als gevolg van (langdurig) beeldschermwerk, alsmede voorlichting en instructie hieromtrent.
- Het vaststellen en uitdragen van een gezamenlijke norm inzake agressie en geweld; hieraan wordt door zowel management als door medewerkers onvoldoende aandacht besteed.
- Beleid en handhaving ten aanzien van de veiligheid van werkplekken van gedetacheerde medewerkers is onduidelijk, en afhankelijk van de consultant.

### 2.3.2.3 Start-werklocatie (SWL)

De arbeidssituatie ten aanzien van veiligheid en gezondheid op SWL is niet op vergelijkbaar niveau met andere productieafdelingen bij DZB. In de RI&E zijn de scores op veel aspecten negatief.

Op de werkplek ontbreekt het aan orde en netheid: de werkplekken zijn niet ergonomisch ingericht, transport en opslag zijn willekeurig, met als gevolg daaruit voortvloeiende hiaten, zoals het niet vrijhouden van nooduitgangen, risico's op letsel en schade, et cetera.

Risico's op het gebied van agressie en geweld, intimidatie, en pesten zijn in hoge mate aanwezig.

Aandacht voor een positieve cultuur en/of bejegening zijn daarbij niet in de afdeling geïncorporeerd.

Aan gezondheidsaspecten van de leidinggevenden wordt onvoldoende aandacht besteed: in bijvoorbeeld het preventieve inenting tegen hepatitis-B is niet voorzien. Voorts ontbreekt enige vorm van begeleiding bij het voorkomen van werk stress.

Aanpak van de risico's vindt nog niet plaats als gevolg van een verschil van inzicht met het SWL-management ten aanzien van het te volgen traject.

Vooralsnog heeft onderstaande lijst dringend aandacht:

- Arbozorg en organisatie van de arbeid;
- Arbobeleid (protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Psychosociale arbeidsbelasting (agressie en geweld, pesten);
- Bedrijfshulpverlening (BHV);
- Inrichting arbeidsplaatsen;
- Gevaarlijke stoffen en biologische agentia;
- Fysieke belasting;
- Fysische factoren;
- Arbeidsmiddelen;
- Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) en Veiligheidssignalering;
- Aparte inventarisatie- en registratieverplichtingen (agressie en geweld, pesten).

## 2.3.3 Leerwerkbedrijven DZB Leiden

### 2.3.3.1 *Montage*

Medewerkers van de afdeling Montage hebben veelal een zwakke gezondheid. Of het hoge verzuim alleen is terug te voeren op een disbalans tussen arbeidsbelasting en arbeidsbelastbaarheid is echter de vraag. Het is aannemelijk dat een aantal ziekmeldingen niet heeft te maken met arbeidsgebonden problemen, maar eerder met in de privésfeer gelegen problemen, bijvoorbeeld op sociaal of financieel gebied.

Toch kan de geboden arbeid als gevolg van de repeterende handelingen bijdragen aan uitval van medewerkers. In die zin is een heroriëntatie op de organisatie van de arbeid – niet alleen op werkplekniveau, maar op de inrichting van het gehele werkproces – zeker te overwegen.

Aandachtspunten:

- Verzuimbeleid en begeleiding;
- Organisatie van het arbeidsproces;
- Orde en netheid (planmatig volgens 5S + S);
- Fysieke belasting;
- Machineveiligheid';
- Voorlichting en instructie;
- Meten en maatregelen inzake geluidsbelasting;
- Risicoperceptie;
- Gevaarlijke stoffen;
- Bedrijfscultuur en bejegening (psychosociale arbeidsbelasting);
- Veiligheidssignaleringen.

### 2.3.3.2 *Catering*

Bij de Catering is vooral sprake van branche gebonden risico's, zoals snijden, verbranden, en uitglijden. Het structureel herhalen van maatregelen, in verschillende vormen, van de brancherisico's verlaagt het risico op incidenten.

Aandachtspunten:

- Alcoholbeleid in het kader van de functie-uitoefening;
- Onderhoudsplanning (externe locaties);
- Aanwezigheid van, en blootstelling aan gevaarlijke stoffen;
- Uitvoering Machinerichtlijn en Taak-Risico-Analyse (TRA);
- Signalering PBM.

### 2.3.3.3 *Partycatering*

Bij de Partycatering is vooral sprake van een reactieve benadering op het gebied van branche gebonden risico's, zoals werkdruk en –stress, snijden, verbranden, uitglijden en verkeersveiligheid.

Werk- en rusttijden vormt een heikel punt.

Aandachtspunten:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Onderhoudsplanning;
- BHV-aspecten;
- Werkplek (garagebox);
- Aanwezigheid van, en blootstelling aan gevaarlijke stoffen;
- Uitvoering Machinerichtlijn en Taak-Risico-Analyse (TRA);
- Gebruik en signalering PBM;
- Fysieke en PSA-belasting;
- Lichaamstrillingen chauffeurs;
- Magazijnstellingen;
- Beperking overwerk;
- Verkeersveiligheid en rijden met bedrijfsvoertuigen.

### 2.3.3.4 Onderhoud

Binnen de afdeling Onderhoud zijn de volgende werksoorten te onderscheiden: Beveiliging, Schoonmaak, Graffitiverwijdering, Fietsenstallingen, Magazijn en transport.

In algemene zin verdient het Arbobeleid, PMO, het keuren van arbeidsmiddelen en verkeersveiligheid aandacht

Aandachtspunten bij de Beveiliging:

- Arbo in algemene zin (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, werkoverleg);
- Psychosociale arbeidsbelasting;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van BHV;
- Orde en netheid, vluchtwegen;
- Machineveiligheid;
- Werk- en rusttijden;
- Risicobeleving in het kader van agressie en geweld;
- Verkeersveiligheid.

Aandachtspunten voor de Schoonmaak:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van BHV, alsmede communicatie hieromtrent;
- Inventarisatie van, en het omgaan met gevaarlijke stoffen;
- Inventarisatie van hand-/armtrillingen en lichaamstrillingen; eventuele maatregelen;
- Machineveiligheid (keuringen en afschermingen);
- Procedures PBM;
- PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) onder de aandacht brengen;
- Signalering, alarmering en instructiekaarten bij machines;

Aandachtspunten voor Graffitiverwijdering:

- Arbo als vast punt bij werkoverleg, toezicht, instructie;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van BHV, alsmede communicatie hieromtrent;
- Onderhoudscyclus voor apparatuur / arbeidsmiddelen;
- Inventarisatie van, en het omgaan met gevaarlijke stoffen;
- Inventarisatie geluid, arm-/handtrillingen, lichaamstrillingen, PMO, preventieve maatregelen;
- Gevarensignalering;
- Machineveiligheid, TRA;
- Onderhoud en keuring van arbeidsmiddelen;
- Uitvoering beleid PBM;
- Verplichte aanvullende inventarisatie inzake:
  - verkeersveiligheid en transport van kleine hoeveelheden gevaarlijke stoffen;
  - reinigen met hogedruk;
  - blootstelling aan gevaarlijke stoffen;
- Inventariseren en informeren van medewerkers omtrent milieuverplichtingen

Aandachtspunten voor Fietsenstallingen:

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van BHV;
- Risico's inzake gevaarlijke stoffen, opslag en gebruik;
- Gebruiksduur van gereedschap i.v.m. arm-/handtrillingen, inzet eventuele maatregelen;
- Machineveiligheid, TRA;
- Uitvoering beleid PBM;
- Inventarisatie agressie en geweld.

### **2.3.3.5 PVF**

Bij de PVF springen drie Arbo-onderwerpen in het oog: repeterende handelingen, fysieke belasting, en de HACCP. Deze drie onderwerpen worden over het algemeen beheerst.

Verder vragen de volgende zaken aandacht:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- PMO;
- Voorschriften, procedures en (sanctie)beleid in het werkoverleg;
- Identificatie en het omgaan met gevaarlijke stoffen;
- Risicoperceptie;
- Relatie tussen de arbeid en fysieke klachten, inzet adequate maatregelen;
- Inventarisatie en aanpak van risico's inzake fysieke factoren;
- Machineveiligheid, TRA;
- Veiligheids- en gezondheidssignaleringen;
- Orde en netheid.

### **2.3.3.6 Business Post**

Het werk voor de Business Post kan als relatief zwaar worden gekenschetst. Zowel statische als dynamische belasting komen veelvuldig voor. Ook zijn er risico's ten aanzien van psychosociale belasting (agressie en geweld).

Aandachtspunten zijn:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Aanvullende inventarisatie PSA (agressie en geweld) en voorlichting hieromtrent;
- Inventarisatie fysieke belasting, maatregelen treffen en evalueren;
- Inventariseren hand-/armtrillingen en lichaamstrillingen, zo nodig maatregelen treffen;
- Machineveiligheid;
- Onderhoud en keuring van vervoersmiddelen;
- Uitvoering beleid PBM.

### **2.3.3.7 Groendiensten**

De medewerkers van de afdeling Groendiensten werken in groepen op locaties, zoals in parken, langs wegen, en in (contract)tuinen. De werkzaamheden bestaan in hoofdzaak uit papier prikken, handmatig groenwerk (schoffelen en dergelijke), en groenwerk met machines (bosmaaiers, heggenscharen et cetera). Uit de inventarisatie blijkt dat vrij veel belangrijke zaken voor verbetering in aanmerking komen. Het betreft de volgende aandachtspunten:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Bekend maken van het PMO;
- Risicoperceptie;
- Aanvullende inventarisatie PSA (agressie en geweld) en voorlichting hieromtrent;
- Organisatie en uitvoering BHV;
- Orde en netheid, en onderhoudscyclus voor gebouwen, installaties en voorzieningen;
- Inventarisatie van blootstelling aan gevaarlijke stoffen, beleid hieromtrent, alsmede maatregelen en voorlichting;
- Stel medewerkers in de gelegenheid om noodzakelijke vaccinaties te krijgen;
- Fysieke belasting: inventarisatie, maatregelen, hulpmiddelen, voorlichting, instructie;
- Fysische factoren inventariseren en inzet noodzakelijke maatregelen:
  - geluid;
  - arm-/handtrillingen;
  - lichaamstrillingen/schokken;
  - werken in extreme buitentemperaturen: beoordelen, beleid hieromtrent, inzet noodzakelijke maatregelen
- Machineveiligheid TRA, signaleringen, alarmeringen, instructiekaarten;
- Uitvoering beleid PBM.

### **2.3.3.8 Scanafdeling**

Aandachtspunten voor de Scanafdeling zijn:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Aanbieden van PMO;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van BHV, alsmede communicatie hierover (externe locaties);
- Organisatie en inrichting van het arbeidsproces en afdeling;
- Inventarisatie fysieke belasting, maatregelen, voorlichting, toezicht;

- Machineveiligheid en instructie;
- PBM, beleid en uitvoering.

#### **2.3.3.9    *Magazijn en transport***

Het betreft meerde panden, alsmede het werken in bedrijfsbusjes. Aandachtspunten zijn:

- Arbobeleid (verzuimbegeleiding, protocollen, procedures, toezicht en werkoverleg);
- Aanbieden van PMO;
- Beleid en procedures inzake BHV;
- Orde en netheid werkplekken;
- Inventarisatie en uitvoering van beleid inzake gevaarlijke stoffen;
- Continue aandacht voor fysieke belasting;
- Continue aandacht voor fysische belasting;
- Machineveiligheid, TRA;
- Risicoperceptie (heftrucks, vallen, vallende voorwerpen, achteruit rijdende vrachtwagens);
- Belading (vracht)auto's;
- PSA (werkdruk, werkstress);
- Keuring en onderhoud ladders, hijs- en hefmiddelen;
- Handhaving beleid PBM;
- Gezondheids- en veiligheidssignaleringen;
- Aanvullende RI&E verkeersveiligheid en transport (kleine hoeveelheden) gevaarlijke stoffen;
- Blijvende aandacht afvoer milieubelastende stoffen.



## 3. Adviezen

### 3.1 Arbozorg en verzuimbeleid

Stel een procedure vast om het gehele proces van besluitvorming, communicatie en uitvoering, bijstelling en actueel houden van het Arbobeleid volgens de Deming-cirkel te laten verlopen. Hierdoor maakt Arbo eenvoudiger en effectiever onderdeel uit van het bedrijfsbeleid.

### 3.2 Algemene Arborisico's

Laat verdiepende RI&E's uitvoeren, op de wel beheerste maar niet aantoonbare onderwerpen:

- Agressie en geweld;
- Gevaarlijke stoffen en biologische agentia;
- Psychosociale arbeidsbelasting (PSA):
  - werkdruk en werkstress beleving;
  - pesten/Intimidatie;
  - discriminatie.

Medewerkers, die tijdens hun werk in aanraking komen met biologische agentia, moeten worden gevaccineerd of aan hen moet actief vaccinatie worden aangeboden. Het betreft medewerkers van de afdelingen Groen, Onderhoud, de BHV-organisatie, de leidinggevenden van de SWL, en mogelijk het Interventieteam.

Het BHV-plan en de ontruimingsplannen van de locaties van DZB zijn gedateerd. Voor de opleiding Hoofd-BHV moeten deze worden geactualiseerd en in dat proces worden beoordeeld door de NIBHV. Het nieuwe Hoofd-BHV is inmiddels gestart met de opleiding.

### 3.3 Arborisico's op afdelingen

Voor Re-integratie Leiden zijn ook bovenstaande verdiepende risico-inventarisaties van toepassing. Daarnaast is duidelijkheid over het uitvoeren van de Arbocatalogus detacheringen noodzakelijk, en in die context ook het toepassen van de Arbo-intentieverklaring op plaatsingen. De SWL is een re-integratie afdeling én een productie afdeling. Het is van belang deze afdeling op het gebied van arbeidsomstandigheden in overeenstemming te brengen met vergelijkbare productie-afdelingen, zodat risico's worden herkend en proactief kunnen worden verholpen.

In de leerwerkbedrijven (LWB) is een toenemende mate van vertrouwen en verantwoordelijkheid op het gebied van arbeidsomstandigheden te constateren. Door het karakter van de doelgroep moeten op alle afdelingen de branche-gebonden risico's continu onder de aandacht blijven.

Het beheersen van jaarlijks terugkerende (wettelijke) verplichtingen, het houden van toezicht, het uitvoeren van het beleid, en geven van voorlichting en onderricht moet op alle afdelingen meer vorm krijgen.

## Bijlage 1: Risicoclassificatie methode

Het risico wordt bepaald door onderstaande te vermenigvuldigen. (  $R = E \times B \times W$  )

Effect (E)		Blootstelling (B)		Waarschijnlijkheid (W)	
Gering: letsel zonder verzuim of hinder	1	Zeer zelden (minder dan 1 keer per jaar)	0.5	Bijna niet denkbaar	0.3
Belangrijk; letsel met kortverzuim	3	Zelden (jaarlijks)	1	Praktisch niet mogelijk	0.2
Ernstig; onherstelbaar effect (invaliditeit); langdurig verzuim	7	Soms (maandelijks)	2	Denkbaar maar zeer onwaarschijnlijk	0.5
Zeer ernstig letsel; één dode (acuut of op termijn)	15	Af en toe (wekelijks)	3	Mogelijk in grensgeval	1
Ramp; meerdere doden (acuut of op termijn)	40	Regelmatig (dagelijks)	6	Ongewoon maar mogelijk	3
		Voortdurend	10	Zeer goed mogelijk	6
				Te verwachten, bijna zeker	10

Risico score	Risicoklasse	Consequentie	
Kleiner of gelijk aan 20	1 Aanvaardbaar	Geen actie noodzakelijk	Informereren en uitleg.
Tussen de 20 en 70	2 Mogelijk risico	Aandacht vereist, maatregelen vereist op lange termijn.	(Vlinderdas analyse)
Tussen de 70 en 200	3 Belangrijk risico	Maatregelen op korte termijn	(Vlinderdas analyse)
Tussen de 200 en 400	4 Hoog risico	Maatregelen direct vereist	(Vlinderdas analyse, (Tripod B door specialist)
Hoger dan 400	5 Zeer hoog risico	(Werkzaamheden/ activiteiten stoppen en maatregelen direct vereist.	Tripod B door specialist)

Voor beleidszaken is onderstaande indeling gehanteerd:

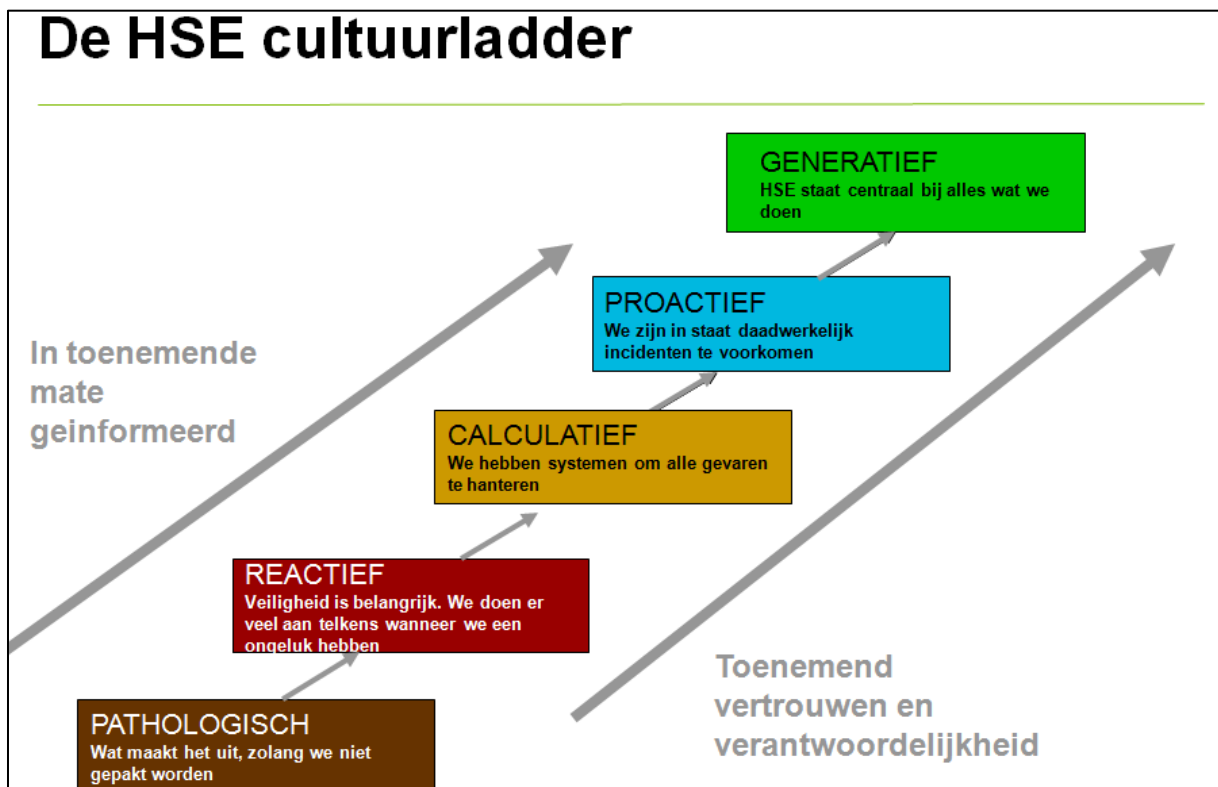
- B1 Beleid ontbreekt.
- B2 Beleid is beperkt aanwezig of is nog maar beperkt geïmplementeerd.
- B3 Beleid is wel aanwezig, maar is nog niet helemaal geïmplementeerd, verbeteringen zijn mogelijk.

## Bijlage 2: Arbo organisatie Culturen

Het 'Hearts and Minds' programma is ontworpen voor Shell door de universiteiten van Leiden, Manchester en Aberdeen. Het doel is om een cultuur te creëren, waarin eenieder uit zichzelf datgene doet wat nodig is om zonder ongelukken te werken; niet omdat het de persoon wordt opgedragen of dat het systeem dit vereist, maar omdat de persoon dat zélf nastreeft.

De cultuur ladder, zoals hieronder, laat de diverse stadia van een zich ontwikkelende cultuur zien. Voor elk van de stappen op de ladder zijn uitvoerige omschrijvingen gegeven. Naarmate een hoger niveau op de ladder wordt bereikt zal er ook meer onderling vertrouwen zijn in de organisatie, en is het management beter geïnformeerd over wat leeft bij de mensen op de werkvloer, en omgekeerd. Daardoor is minder controle nodig en minder formeel overleg, waardoor de efficiëntie toeneemt. Het uiteindelijke doel is dat de betrokkenen zich committeren om hun handelen te wijzigen. Het streven is om een situatie te bereiken waarin ieder persoonlijk de volgende uitspraken doet:

- "Ik begrijp dat er een verandering nodig is"
- "Ik ben ervan overtuigd dat het de moeite waard is om het hogere niveau na te streven"
- "Ik ben er redelijk zeker van dat dat ook te bereiken is"
- "Ik wil deel uitmaken van deze verandering"



Figuur D.1 veiligheidscultuurladder (Bron: Hearts & Minds, "begrijp je cultuur")

Meer informatie over Hearts & Minds is te vinden op de website:  
[www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php](http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php)

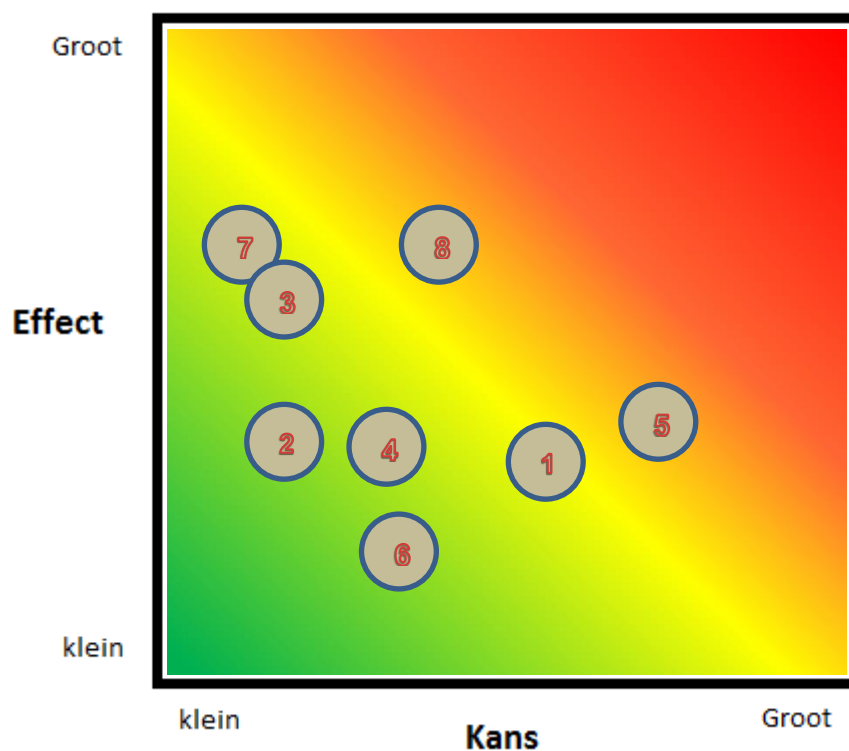
## Bijlage 3: Referenties

- Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet), Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Arbobesluit, idem.
- Arbo-regelingen, idem.
- Arbobeleidsregels, idem.
- Informatieblad AI-1 Arbo- en verzuimbeleid, idem.
- Arbocatalogus SW
- Arbocatalogus A&O-fonds Gemeenten
- Arbo-normenboek, Wolters Kluwer
- 'Van gezond werk wordt iedereen beter' (over arbozorgsysteem)
- Hearts & Minds, 'begrijp je cultuur'



## Bijlage 4: Risicodiagram DZB

In onderstaande risicodiagram staan de belangrijkste risico's voor DZB Leiden weergegeven, zoals die ook door de I-SZW worden weer gegeven in hun jaarplan 2015.



1. Fysieke belasting
2. Ongezonde omgeving
3. Gevaarlijke stoffen
4. Biologische agentia
5. PSA
6. Werkduur
7. Onveilige werkplek
8. Onveilig ontwerp arbeidsmiddelen