

Domein Afval

Domein Chemie

**Ontwikkelen systeemtoezicht:
complexe en kennisintensieve
uitdaging**

Bevindingen in het kader van het opstellen van een
strategische kenniskaart 'systeemtoezicht'

Januari 2010

53327038
(v-def)

Ontwikkelen systeemtoezicht: complexe en kennisintensieve uitdaging

Bevindingen in het kader van het opstellen van
een strategische kenniskaart 'systeemtoezicht'

19 januari 2010

Auteurs

drs. Rob van der Spek
mr. drs. Pieter Verheugd



MANAGING RISK 

Prof. Bronkhorstlaan 10-90
Postbus 2
3720 AA Bilthoven
Tel: 030 - 230 89 00
Fax: 030 - 230 89 99
www.dnv.nl

CIBIT strengthening DNV

Introductie

DNV-CIBIT heeft in opdracht van VROM een traject begeleid om ten behoeve van de introductie van systeemtoezicht in de inspectiedomeinen Afval en Chemie een strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ op te kunnen stellen.

Het primaire resultaat van het traject is vervat in het document *Strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ domeinen Afval en Chemie* dat VROM beoogt als input te gebruiken voor het ontwikkelen van een leerlijn systeemtoezicht.

Tijdens het traject zijn evenwel meer inzichten ter tafel gekomen die relevant kunnen zijn bij de (succesvolle) invoering van systeemtoezicht. Bedoelde inzichten zijn met name opgetekend in een werksessies en enkele interviews/gesprekken met vertegenwoordigers van diverse inspecties (zie Bijlage 1). Voorliggende rapportage presenteert een beknopt overzicht van deze ‘bijvangst’ van het traject.¹

Leesadvies

Deze rapportage en het document *Strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ domeinen Afval en Chemie* vullen elkaar aan en worden derhalve bij voorkeur in samenhang gelezen.

¹ Voor de goede orde zij opgemerkt dat de rapportage zich uitdrukkelijk tot de ‘bijvangst’ beperkt en niet pretendeert de integrale discussie over – de operationele invulling van – het systeemtoezicht te omvatten.

Inhoud

Introductie	iii
Inhoud	iv
1. Inleiding	1
2. Aandachtspunten	3
Invalshoek: bestuurlijke inbedding	3
Invalshoek: kennis en deskundigheid	3
Invalshoek: managementsystemen	4
Invalshoek: toezichtpraktijk	4
3. Praktijkgericht afwegingskader	6
4. Observaties vanuit een kennisperspectief	8
Bijlage 1. Overzicht deelnemers werksessie en interview	10

1. Inleiding

Begin 2008 is het programma Vernieuwing Toezicht gelanceerd. Een van de ambities is om waar mogelijk systeemtoezicht toe te passen. Inspecties maken dan gebruik van controle-systemen in domeinen en ketens, bijvoorbeeld kwaliteitszorgsystemen van bedrijven (certificering / accreditatie). Bedoeling is dat systeemtoezicht een bijdrage levert aan de leidraad in het programma Vernieuwing Toezicht: ‘meer effect, minder last’.

Ook in de domeinen Afval en Chemie zal het inspectietoezicht conform genoemd programma vernieuwd worden. De samenwerkende inspecties – met de VROM Inspectie als ‘trekker’ – hebben daartoe een tweetal zogeheten eindbeelden geformuleerd:

- Vernieuwing Toezicht domein Afval: eindbeeld en realisatie 2008-2011-2015; en
- Vernieuwing Toezicht domein Chemie: eindbeeld en realisatie 2008-2011-2015.

Een van de hoofdsporen in die eindbeelden is de introductie van systeemtoezicht en/of systeemgericht toezicht. Daarbij is als specifiek aandachtspunt geïdentificeerd dat deze vorm van toezicht ook anders gekwalificeerde toezichthouders vereist, o.a. voor wat betreft auditvaardigheden en systeemgericht denken. Daartoe zal een leerlijn systeemtoezicht ontwikkeld worden: een leerlijn is een samenhangend pakket opleidingen waarmee een inspecteur² de vereiste kennis en kunde kan verwerven. Als eerste stap naar zo’n leerlijn is voorzien in het opstellen van een strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ waarop is aangegeven aan welke vorming en opleiding behoefte is.³

Tijdens het traject om tot zo’n strategische kenniskaart te komen zijn evenwel meer inzichten ter tafel gekomen die relevant kunnen zijn bij de (succesvolle) invoering van systeemtoezicht.⁴

Daarbij moet worden aangetekend dat in de inspectiedomeinen Afval en Chemie de operationele invulling c.q. de daadwerkelijke toepassing van systeemtoezicht nog in ontwikkeling is. Dat brengt onder meer met zich dat er nog geen vast omliggende kaders zijn en er nog ruimte is voor divergerende ideeën en meningen. Momenteel werkt een breed samengestelde werkgroep aan de verdere operationalisering van het systeemtoezicht in beide domeinen. Naar verwachting zullen de resultaten van deze werkgroep tegen het eind van het jaar beschikbaar komen.⁵

² In deze rapportage wordt telkens gesproken over inspecteurs mede omvattend toezichthouders, handhavers en/of vergunningverleners.

³ Zie: VROM Inspectie, Vernieuwing Toezicht domein Afval: eindbeeld en realisatie 2008-2011-2015, p. 41; en VROM Inspectie, Vernieuwing Toezicht domein Chemie: eindbeeld en realisatie 2008-2011-2015, p. 25.

⁴ Met betrekking tot de ontwikkelde strategische kenniskaart wordt verwezen naar het separaat opgeleverde document *Strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ domeinen Afval en Chemie*.

⁵ Het document Inleiding systeemgericht toezicht milieu en veiligheid voor grote bedrijven bevat de meest recent stand in het denken.

Zie: http://www.inspectieloket.nl/Images/Inleding%20systeemgerichttoezicht_tcm296-260040.pdf.

Overigens zal het inspectietoezicht in beide domeinen niet uitsluitend uit systeemtoezicht gaan bestaan. Voorzien wordt dat in de inspectiepraktijk sprake zal blijven van een combinatie van systeemtoezicht en toezicht op output.⁶ Diverse factoren worden bepalend geacht voor de mate waarin tot systeemtoezicht kan worden overgegaan, waaronder bijvoorbeeld de beschikbaarheid van toepasbare kwaliteitszorgsystemen, de opgedane ervaring met systeemtoezicht (incl. capaciteit van inspecties en inspecteurs), en het vermogen van betrokken bedrijven tot zelfcontrole. Overigens is daarbij relevant dat de toepasselijke wet- en regelgeving systeemtoezicht niet – of in geval van BRZO-bedrijven slechts beperkt – voorschrijft en het systeemtoezicht derhalve een zekere mate van vrijwilligheid kent. Oftewel: het staat een inspectie/inspecteur vrij het inspectietoezicht op voet van ‘toezicht op output’ te blijven uitoefenen.

Onderhavige rapportage beoogt aan die operationalisering bij te dragen door de diverse te berde gebrachte inzichten overzichtelijk aan te reiken. Dat gebeurt langs twee lijnen. Eerst wordt vanuit verschillende invalshoeken een aantal aandachtspunten op een rijtje gezet (§ 2). Vervolgens wordt grofstoffelijk een kader geschetst aan de hand waarvan in de inspectiepraktijk de toepassing van systeemtoezicht zou kunnen worden afgewogen (§ 3). Bij wijze van samenvatting wordt afgesloten met enkele observaties vanuit een kennisperspectief (§ 4).

⁶ Voor een omschrijving van deze toezichtvormen wordt verwezen naar de werkdefinities in de Inleiding systeemgericht toezicht milieu en veiligheid voor grote bedrijven (p. 7).

2. Aandachtspunten

In deze paragraaf worden vanuit vier invalshoeken de gesignaleerde aandachtspunten gepresenteerd waarmee bij het operationaliseren van het systeemtoezicht rekening gehouden zou moeten worden.

Invalshoek: bestuurlijke inbedding

- Zorg dat er heldere, op bestuurlijk-politiek niveau afgestemde beleidskaders zijn. Doel is driedelig: (i) vooraf om handelingsruimte inspecteurs/handhavers aan te geven, (ii) achteraf om verantwoording af te kunnen leggen, en (iii) om het bestuurlijk-politiek niveau zich de implicaties/risico's van systeemtoezicht te laten realiseren. Onderdeel daarvan is ook het bepalen van combinatie van of fasering in de te onderscheiden toezichtvormen, te weten: toezicht op output en systeemtoezicht.
- Maak afspraken met Openbaar Ministerie over hoe te handelen bij gesignaleerde niet-naleving op basis van een goed werkend kwaliteit/zorg/veiligheidsstelsel. Dergelijke afspraken moeten tot gevolg hebben dat dergelijke niet-naleving niet altijd en/of direct tot strafrechtelijke aansprakelijkheid leidt. Bij gebreke aan zulke afspraken wordt het risico groot geacht dat systeemtoezicht niet of nauwelijks van de grond komt.

Invalshoek: kennis en deskundigheid

- Zorg dat inspecteur/handhaver over voldoende vakinhoudelijke deskundigheid beschikt (borg dat eventueel via een team-formule). Achterliggende zorg is dat systeemtoezicht ertoe gaat leiden dat de inspecteur meer en meer het een generalist – of oneerbiediger ‘lijstjes afvinker’ – wordt zonder adequate vakinhoudelijke deskundigheid.
- Beheers de vakinhoudelijke aspecten van het onder toezicht staande bedrijf/proces (materiedeskundigheid). Uitdrukkelijk wordt onderkend dat een noodzakelijk voorwaarde voor het uitoefenen van systeemtoezicht gelegen is in materiedeskundigheid. Alleen dan kan een inspecteur betekenisvol de werking van systemen beoordelen en adequaat met een bedrijf over zijn bevindingen communiceren. Bovendien is die vakinhoudelijke deskundigheid noodzakelijk bij de beoordeling door een inspecteur of een bedrijf toe is aan systeemtoezicht (of dat een van de andere toezichtvormen beter passend is).
- Creëer een (technische) omgeving waarin de over het land verspreide inspecteurs gemakkelijk kennis en informatie kunnen uitwisselen. Overweging is dat het systeemtoezicht nog in ontwikkeling is en er juist in die fase veel van elkaar geleerd kan worden. Verschillende it-trajecten zijn (potentieel) ondersteunend aan zo'n omgeving: bijv. e-inspecties, digitaal dossier, gemeenschappelijke inspectie ruimte. Maar ook de branche-aanpak in het Afval domein en de concern-aanpak in het Chemie domein maken zo'n omgeving mogelijk. Naast het faciliteren van een leerproces, draagt de omgeving ook bij aan eenheid van beleid en uitvoering (bijv. door gevalideerde checklisten of afgestemde interpretaties).

Invalshoek: managementsystemen

In de aandachtspunten met betrekking tot kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen klinken drie grondtonen door. Ten eerste is er (nog) sprake van een zekere onbekendheid en/of scepsis. Ten tweede klinkt realisme door: dergelijke managementsystemen zijn niet een panacee voor alles. Ten derde is ook een opportunity voor effectieve inspectietoezicht te beluisteren. In meerdere opzichten dus zeer bruikbaar bij het operationaliseren van systeemtoezicht.

- Vertrouw niet 'blind' op kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen bij bedrijven.
- Wees bewust dat kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen een ander doel dienen c.q. niet primair worden ingezet om de naleving van wetten/regels te borgen; en idem dat een auditor van kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen een andersoortige beoordeling maakt.
- Beschouw kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen als een handvat om samen met een bedrijf een – risicogeoriënteerd – verbetertraject vorm te geven.
- Bepaal de bijdrage van een goed werkend kwaliteit, zorg en veiligheid management-systeem ten behoeve van naleving wettelijke normen (overlap en/of dekingsgraad). Initieer een proces om de overlap te vergroten, dwz in de normstelling van een kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen wettelijke normen incorporeren.
- Bepaal de bijdrage van een regulier audit door een certificerende instelling (georiënteerd op aanwezigheid/werking van systeem) en de aanvullende audit/inspectie door een inspecteur (georiënteerd op branche/sector-specifieke aspecten, maatschappelijke risico's en na te leven wettelijke normen).

In de praktijk van het inspectietoezicht betekenen deze bespiegelingen omtrent managementsystemen overigens evenzovele afwegingen om te bepalen welke combinatie of fasering van toezicht op output en systeemtoezicht toegepast kan worden.

Invalshoek: toezichtpraktijk

Bij deze aandachtspunten speelt op de achtergrond dat vooralsnog nog onvoldoende duidelijk is op welke wijze(n) het systeemtoezicht – of de 'variant': systeemgericht toezicht – in de praktijk invulling gaat krijgen. Een essentiële factor daarbij is de mate waarin er vertrouwen wordt gesteld in managementsystemen en waarin er vertrouwen kan worden gesteld in de adequate toepassing van zo'n systeem door een onder toezicht staand bedrijf.

- Wees alert op de werkelijke 'winst' van systeemtoezicht c.q. de inspanning die systeemtoezicht vergt.

Momenteel is voor wat betreft het regulier toezicht op output bekend hoe en hoeveel tijd besteed wordt. Grotendeels wordt de tijd overzichtelijk besteed aan rapportages en beoordelingen. Bovendien vergen fysieke bezoeken/inspecties maar beperkte tijd. Vraag is of in geval van systeemtoezicht er niet meer tijd besteed moet gaan worden om de kwaliteit, zorg en veiligheid managementsystemen adequaat te kunnen beoordelen. En

weegt die inspanning dan op tegen het rendement c.q. past de extra inspanning in het streven om toezichtlasten te reduceren.

- Zorg dat er heldere afspraken worden gemaakt met het onder toezicht staande bedrijf waarop (op onderdelen) systeemtoezicht wordt uitgeoefend.⁷
- Formuleer een inspectie/handhavingstrategie waarin goed gedrag wordt beloond.⁸
- Ontwikkel het systeemtoezicht verder door middel van pilots bij geïnteresseerde bedrijven.⁹

⁷ Bij de voorbereiding van het systeemtoezicht wordt ook voorzien dat er met het bedrijf afspraken worden gemaakt (zie bijvoorbeeld de Inleiding systeemgericht toezicht milieu en veiligheid voor grote bedrijven (p. 53).

⁸ Vgl. tweede aandachtspunt onder het kopje Invalshoek: bestuurlijke inbedding.

⁹ Van pilots wordt daadwerkelijk gebruik gemaakt: bijv. pilotproject Essent Milieu Wijster en pilotproject Thermphos International (www.inspectieloket.nl).

3. Praktijkgericht afwegingskader

Zoals reeds gesignaleerd is er nog het nodige in beweging rondom de operationele invulling c.q. de daadwerkelijke toepassing van systeemtoezicht. In de werksessie die diende input voor de strategische kenniskaart 'systeemtoezicht' te genereren, bleek dan ook een grote behoefte om gezamenlijk meer houvast te hebben. Uit de gedachtewisseling kan een grofstoffelijk kader gedestilleerd worden aan de hand waarvan het wel of niet toepassen van systeemtoezicht zou kunnen worden afgewogen. Onderstreept wordt dat het kader niet de politieke en/of beleidsmatige afweging betreft, maar de afweging die in de toezichtpraktijk van geval-tot-geval gemaakt wordt. Afhankelijk van het geval kan de inspectie/inspecteur immers bepalen welke combinatie of fasering van toezicht op output en systeemtoezicht toegepast wordt.¹⁰

Het afwegingskader – of: gemeenschappelijk uitgangspunt – kan worden geschetst aan de hand van een viertal ijkpunten:

1. Pas systeemtoezicht alleen toe als er sprake is van een wederzijds – dwz enerzijds de inspectie/het bevoegde gezag en anderzijds het onder toezicht staande bedrijf – commitment.

Toelichting:

Het commitment is bij de betrokken inspecties en bevoegde gezagen aanwezig, hetgeen past bij de weg die met het programma Vernieuwing Toezicht is ingeslagen. Echter het is evenzeer van belang dat het bedrijf gecommitteerd is: het bedrijf moet het 'willen' en 'kunnen'. Of een bedrijf in die zin gecommitteerd is en of daar ook vertrouwen in gesteld kan worden, is in wezen de eerste – noodzakelijke – stap om systeemtoezicht toe te passen (zie ook *Invalshoek: toezichtpraktijk*). Om die eerste stap te kunnen zetten worden dan ook niveaus van compliance management onderscheiden en criteria ontwikkeld om te beoordelen op welk niveau een bedrijf staat.¹¹

2. Pas systeemtoezicht toe waar het mogelijk is c.q. waar het kan werken; zo niet, blijf dan het inspectietoezicht op regulier wijze op output uitoefenen.

Toelichting:

Hier gaat het specifiek om het operationeel beoordelen dat een onder toezicht staand bedrijf toe is aan systeemtoezicht. Zo'n beoordeling kan plaatsvinden aan de hand van de ontwikkelde Vragenlijst compliance competence audit.¹²

¹⁰ In dit verband is relevant dat in de inspectiedomeinen Afval en Chemie – met uitzondering van de zogeheten BRZO-bedrijven – er voor inspecties noch bedrijven een verplichting is om systeemtoezicht toe te passen.

¹¹ Zie in dat verband de Inleiding systeemgericht toezicht milieu en veiligheid voor grote bedrijven (p. 21-22, 24-25, en 36 e.v.).

¹² Inleiding systeemgericht toezicht milieu en veiligheid voor grote bedrijven (p. 36 e.v.); zie ook de test In hoeverre is uw bedrijf zelfcontrolerend? (<http://www.inspectieloket.nl/chemie/actueel/nieuws/moduleselfassessment.aspx>).

3. Huldig bij toepassen systeemtoezicht het motto ‘alles kan, niets hoeft’.

Toelichting:

Gelet op het feit dat het inspectietoezicht in de domeinen Afval en Chemie geen verplichting kent om systeemtoezicht toe te passen moet een onder toezicht staand bedrijf zelf kunnen aangeven of het de voorkeur aan regulier toezicht op output of aan systeemtoezicht geeft.¹³

4. Weet dat de huidige juridische kaders – wet/regelgeving en vergunning – ruim genoeg zijn om systeemtoezicht te accommoderen.

Toelichting:

Hiermee wordt onderstreept dat het feit dat de huidige juridische kaders vooral (gedetailleerde) administratieve en output eisen bevatten (het ‘wat’), niet aan de toepassing van systeemtoezicht (meer nadruk op het ‘hoe’) in de weg hoeft te staan. Immers het systeemtoezicht – dwz het inspectietoezicht richt zich op de werking van systemen, processen en methoden die gericht zijn op het borgen van de naleving van wettelijke eisen – betreft indirect ook de naleving van die eisen.

Dit gemeenschappelijke uitgangspunt biedt pragmatische handvatten om het systeemtoezicht verder te operationaliseren. Kennelijk is daar behoefte aan: in sommige opzichten is het systeemtoezicht nog ‘unchartered territory’ – met name op het punt van praktische toepassing en juridische inbedding – en de ijkpunten creëren dan een paar gedeelde zekerheden. De ijkpunten zijn overigens ook behulpzaam om het begrippenkader – wat is systeemtoezicht wel en wat niet – te laten convergeren. Een gemeenschappelijke taal voorkomt vruchteloze discussie c.q. geeft focus aan waar het in de discussie toe doet.

¹³ Zie voetnoot 10.

4. Observaties vanuit een kennisperspectief

Bij wijze van samenvatting kan op basis van deze rapportage vanuit een kennisperspectief een aantal observaties worden gedaan die relevant zijn bij het operationaliseren van het systeemtoezicht. Met deze observaties wordt aldus de link gelegd met de ontwikkelde strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’: de observaties onderstrepen dat leerlijn c.q. opleidingspakket bij voorkeur aangevuld wordt met ‘leren in de praktijk’-formules.

Twee kenmerken van het systeemtoezicht – te weten: (i) systeemtoezicht is nog volop in ontwikkeling en (ii) systeemtoezicht vergt een brede ervaring om systemen goed te kunnen beoordelen – leiden tot de volgende observaties:

1. **Er zijn (nog) onvoldoende aanknopingspunten – of vanuit een concrete toezicht-aanpak, of vanuit een rijke toezichtpraktijk – om de noodzakelijke kennis, vaardigheid en houding te preciseren.¹⁴**
2. **De noodzakelijke kennis, vaardigheid en houding zal deels juist in de praktijk van het inspectietoezicht/systeemtoezicht opgebouwd worden.**
3. **De ontwikkelingsfase van het systeemtoezicht kan een rijke leerschool blijken te zijn:**
 - **òf voor individuele inspecteurs om het systeemtoezicht (via ‘trail and error’) onder de knie te krijgen;**
 - **òf voor de inspectieorganisaties om te checken of het operationele systeemtoezicht uitpakt als vooraf voorzien.**

Hieruit kan voor de korte termijn het actiepunt worden afgeleid dat het zaak is om lopende/afgeronde pilots expliciet te evalueren in termen van hoe de toepassing van vooraf ontwikkelde toezichtmethoden en –instrumenten is verlopen en welke kennis, vaardigheid en houding noodzakelijk is gebleken. Voor toekomstige pilots kan deze leerdoelstelling – zo dat niet al het geval is – expliciet in de opzet verankerd worden. Hetzelfde is vanzelfsprekend van toepassing zo gauw een start wordt gemaakt met het regulier toepassen van systeemtoezicht en in die toezichtpraktijk ervaringen worden opgedaan.

Wordt de blik op de langere termijn gericht dan moet rekening gehouden worden met het feit dat ervaringen naar tijd, plaats en individuele inspecteur versnipperd worden opgedaan. Oftewel: het risico is groot dat ervaringskennis niet wordt gedeeld, verrijkt en gebundeld en derhalve maar zeer minimaal rendeert. Cruciaal is derhalve een alle inspecteurs c.q.

¹⁴ Terzake worden in de toelichting bij de strategische kenniskaart ‘systeemtoezicht’ een pragmatisch korte termijn benadering voorgestaan.

bestuurslagen (Rijk, provincies, gemeenten en regionale omgevingsdiensten) omspannende kennisinfrastructuur om die deling, verrijking en bundeling te faciliteren. Hoewel het rendement van zo'n kennisinfrastructuur wellicht pas na verloop van tijd evident is, vergt de vooruitziende blik nu dat al op korte termijn actie wordt ondernomen om dat te gaan realiseren.

Conclusie: de operationele ontwikkeling van systeemtoezicht is een in meerdere opzichten complexe en kennisintensieve uitdaging – toegespitst op kennis, vaardigheid en houding mag verwacht worden dat de praktijkervaring een essentiële aanvulling is op de te ontwikkelen leerlijn.

Tot slot zij opgemerkt dat het ook indien systeemtoezicht naast of in aanvulling op systeemgericht toezicht en toezicht op output wordt ingezet, de bovenstaande observaties en conclusie evengoed opgeld doen (en in ieder geval ook op systeemgericht toezicht betrekking hebben).

Bijlage 1. Overzicht deelnemers werksessie en interview

De strategische kenniskaart 'systeemtoezicht en daarmee deze aanvullende rapportage is gebaseerd op een werksessie en een tweetal interviews.¹⁵

In deze bijlage is een overzicht opgenomen van de deelnemers aan de werksessie en de interviews.

Startsessie 10 maart 2009 (locatie: Utrecht)

Deelnemers	Organisatie
Piet van Baal	IVW
Candida Dekker	Provincie Gelderland
Simone Dekker	Arbeidsinspectie
Hugo Eekhof	VROM Inspectie
Guus Gabrielse	Provincie Zeeland
Piet Graveland	Provincie Drenthe
Dick Hortensius	NEN
Kees Huizinga	VROM Inspectie
Arend Kroes	VROM Inspectie
Pim van der Maas	VELIN
Paul Meerman	Provincie Noord-Brabant
Ruud Peeters	Provincie Zuid-Holland
Annemarie van de Rest	Shell / SCCM
Renate Ruigt	VROM Inspectie
Rob van der Spek	DNV-CIBIT
Frans Stuyt	SCCM
Pieter Verheugd	DNV-CIBIT
John Visbeen	Provincie Utrecht

¹⁵ In zoverre gebruik is gemaakt van voorhanden documentatie is daar in voorkomend geval met een voetnoot naar verwezen.

**Bijeenkomst vertegenwoordigers brandweer/veiligheidsregio's 13 januari 2010
(locatie: Utrecht)**

Deelnemers	Organisatie
Mark Bruijnooge	Hulpverlening Gelderland Midden
Peter van der Linden	VROM Inspectie
Manon Oude Wolbers	Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid
Pieter Verheugd	DNV-CIBIT

Interview

afgenomen door Renate Ruigt (VROM Inspectie) en Pieter Verheugd (DNV-CIBIT)

Deelnemers	Datum	Organisatie
Martin de Bree	28 april 2009	Next Step Management
Angelique van der Schaaf	pm	VROM Inspectie Academie