

# Visie op toezicht Staatstoezicht op de Mijnen

7 Januari 2019

## Inleiding

**Dit document beschrijft onze visie.** De visie geeft onze overtuigingen weer over hoe wij ons werk willen vormgeven. De wijze waarop we onze visie beschrijven is nieuw, en vraagt om toelichting, discussie, aanscherping en bovenal toepassing in de praktijk. De visie is in samenhang met de missie ontwikkeld.

De **missie** beantwoordt de vraag: *Waar zijn wij van?*

- Hoe bakenen we het speelveld af waar wij ons op richten?
- Welke waarden borgen we binnen dit speelveld?
- Welke taken vervullen we daarbij?

De **visie** beantwoordt de vraag: *Hoe geven we ons werk vorm?*

- Welke uitgangspunten zijn leidend bij de invulling van onze taken?
- Met welke lastige afwegingen hebben we daarbij te maken?

**De missie en de visie vormen een richtsnoer voor al ons werk.** De missie en de visie helpen ons bij het maken van afwegingen en keuzes bij uiteenlopende werkzaamheden. Bijvoorbeeld bij het vormgeven van een toezichtarrangement, een onderzoekagenda, een inspectieplan, de vergunningverlening, een toezichtcasus of een advies. De missie en de visie bieden houvast, maar geen exact antwoord op vragen.

**Vier ontwikkelingen gaven aanleiding om de missie en de visie te herzien.** Dit zijn: energie in transitie, veranderende maatschappij, ontwikkeling van toezichtorganisaties, en instroom nieuwe medewerkers. We lichten deze ontwikkelingen hieronder toe.

1. *Energie is in transitie.* Ons speelveld verandert. In het regeerakkoord is afgesproken om flink in te zetten op aardwarmte en opslag van het broeikas CO<sub>2</sub>. Ook wil de regering de gasproductie terugbrengen en flink meer windparken op zee realiseren. De energietransitie zal ten dele steunen op het goed gebruik maken van onze ondergrond en de mogelijkheden die de zee ons biedt. Dit roept allerlei vragen op voor ons, zoals hoe we op veilige manier CO<sub>2</sub> kunnen opslaan in verlaten gasvelden onder de zeebodem. Of de beoordeling van mogelijke projecten om aardwarmte te winnen: waar kan het veilig en waar kunnen we het beter niet doen? De energietransitie verandert bovendien wellicht het gebruik van de distributieleidingen voor aardgas. Belangrijk is dat helder en scherp wordt wie verantwoordelijk is en onder welke voorwaarden voor de beëindiging en de nazorg.
2. *De maatschappij verandert.* Met name de veranderende verhouding tussen burger, overheid, bedrijven en instituten is voor ons relevant. Instituten, zoals toezichtorganisaties, hebben niet langer automatisch gezag. Een autoritair en hiërarchische verhouding tot stakeholders werkt niet langer zomaar. We opereren ook steeds meer in de schijnwerpers. Dit leidt tot meer druk op ons functioneren en tot meer afleiding, zoals in de vorm van Kamervragen. Het belang van beeldvorming is

toegenomen. Dus niet alleen de dingen goed doen, maar ook zorgen dat het in de perceptie goed is. Dit raakt het lastige onderwerp van hoe de maatschappij omgaat met incidenten of misstanden. Het gaat al snel over wie we kunnen verwijten in plaats van begrijpen wat er mis is gegaan.

3. *Toezichtorganisaties ontwikkelen zich continu.* Een fundamentele vraag in toezichtland is waar een toezichtorganisatie of inspectiedienst zich op richt. Gaat het om het borgen van de publieke waarden waar het voor staat opgesteld, of gaat het om het toezien dat wet- en regelgeving wordt nageleefd? Het verruimde perspectief waarbij publieke belangen centraal worden gesteld is steeds meer goed gebruik<sup>1</sup>. Deze ontwikkeling is mede ingegeven door incidenten waarbij de maatschappij toezicht zag falen, en de toezichthouder zich beriep op de beperkingen van haar wetgeving (bijvoorbeeld DNB en Icesave; ILT en Fyra). Een tweede fundamentele vraag is hoe toezichtorganisaties haar werk vormgeven. Is het gericht op controle of op vertrouwen? Gericht op een integraal systeem van processen of op de uitkomsten? Staat ze op afstand van de sector of dichtbij? Past een harde, formele houding of juist een zachte houding? Het antwoord op dit soort vragen is ambigu. Er is geen vast recept dat voor elke toezichtorganisatie in elke situatie werkt. Het is wel helder dat de aanpak aan bepaalde randvoorwaarden dient te voldoen (zoals onafhankelijk zijn). En dat de aanpak, de keuzes en afwegingen, en de resultaten die dit oplevert verantwoord moeten worden naar de maatschappij.
4. *Nieuwe mensen binnen onze organisatie.* SodM heeft een lange historie met toezicht. We zijn een organisatie met een unieke bundeling van kennis en expertise. We hebben veel ervaring. Door de veranderingen in taken en positie stromen de laatste tijd relatief veel nieuwe collega's in. Zij brengen nieuwe ervaringen, inzichten en opvattingen over hoe wij ons werk moeten vormgeven mee. Goed benut verrijkt deze toegenomen diversiteit onze organisatie. De uitdaging voor ons allemaal is om met ons allen eenzelfde koers te krijgen vanuit een gezamenlijk beeld van 'dit is SodM'..

**Alle SodM'ers hebben kunnen bijdragen aan de herziening van de missie en visie.** Wij hebben gereflecteerd op de vragen waar wij van zijn en hoe we ons werk willen vormgeven. Bijeenkomsten zijn gehouden met het management en met medewerkers waarbij onderdelen van de missie en visie ter discussie werden gesteld. We hebben daarbij stellingen en cases besproken om scherp te krijgen wat eenieders opvattingen zijn en welke afwegingen daarachter schuilgingen. Vervolgens zijn deze inzichten verwerkt. Het directieteam heeft ten slotte de nieuwe missie en visie zoals beschreven in de volgende hoofdstukken goedgekeurd.

---

<sup>1</sup> WRR, Toezien op publieke belangen, naar een verruimd perspectief op Rijkstoezicht (2013)

## Visie

In dit document introduceren wij onze aangepaste visie. De visie beantwoordt de vraag: *Hoe geven we ons werk vorm?* De onderliggende vragen daarbij zijn: *Welke uitgangspunten zijn leidend bij de invulling van onze taken? En met welke lastige afwegingen hebben we daarbij te maken?*

De visie beoogt een gedeelde opvatting te bevorderen van de wijze waarop wij ons werk vormgeven. Een gedeelde opvatting draagt bij aan de consistentie en kwaliteit van ons handelen en bevordert bovendien de verbondenheid binnen de eigen organisatie en het extern uitdragen van onze visie naar de belanghebbende van toezicht.

De visie vormt net zoals de missie een richtsnoer voor al ons werk: vergunningverlening, toezicht & handhaving, beleidsadvies en onderzoek. De visie biedt een kader en enige houvast, maar geen exact antwoord op al alle vragen. De visie krijgt pas de volle lading door het consequent toe te passen in de praktijk, bijvoorbeeld in de reguliere werkzaamheden, bij de opstelling van een toezichtarrangement, of bij de behandeling van een ingewikkelde casus. De visie is geenszins een volledige beschrijving van alle activiteiten die we ondernemen.

Bij de ontwikkeling van de visie hebben we een aantal criteria gehanteerd.

- Het belangrijkste criterium was of de visie voldoet aan de *gewenste opvatting* over hoe wij ons werk willen vormgeven. Past het bij de wijze waarop wij als organisatie aan het ontwikkelen zijn, en zoals het verwoord is in bijvoorbeeld het versterkingsprogramma en jaarplan?
- Een tweede criterium is de mate waarin het kader *behapbaar* is en kan blijven plakken. We willen niet een visie die alleen 'goed' is, maar een visie die goed gebruikt wordt. We kunnen dan bijvoorbeeld niet naar volledigheid streven want dat maakt het kader onoverzichtelijk. Een heel aantal randvoorwaarden aan ons werk, zoals professionaliteit en doelmatigheid, zijn om die reden niet opgenomen.
- Een laatste criterium dat we gehanteerd hebben is *benodigd accent*. Juist omdat we niet volledig kunnen en willen zijn hebben we die randvoorwaarden gekozen die in de huidige fase extra aandacht verdienen. Je ziet dit bijvoorbeeld terug in de randvoorwaarde 'maatschappelijk verbonden'.

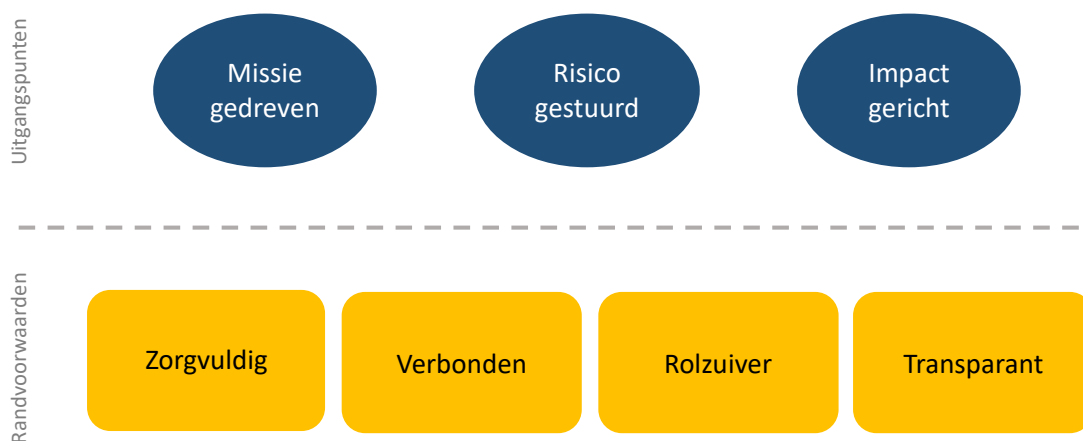
Hieronder volgen twee delen. Wij introduceren in deel 1 het kader van de visie. Dit bestaat uit een drietal uitgangspunten en een viertal randvoorwaarden. Wij lichten dit kader in deel 1 kort toe. In deel 2 volgt een meer uitgebreide maar geen uitputtende toelichting.

## Deel 1: Introductie van het kader

### Kader

De visie gaat over hoe wij ons werk willen vormgeven. De wijze waarop wij ons werk dienen uit te voeren staat niet vast. Wij hebben vrijheid om dit naar eigen inzicht vorm te geven. De invulling van ons werk – de lastige afwegingen en keuzes die we dagelijks maken – wordt niet alleen bepaald door gewoonte, of door wat wetgeving ons voorschrijft. Het wordt in belangrijke mate gevoed door opvattingen en overtuigingen over hoe wij ons werk willen vormgeven. We zijn daarbij gehouden aan randvoorwaarden.

We vatten onze visie samen aan de hand van onderstaand kader:



### Korte toelichting

We richten ons op ons werkveld zoals verwoord in de *missie*. We kunnen echter niet alles doen en zijn daarom *risicogestuurd*. We leggen de focus op de zaken met de belangrijkste risico's voor mens en milieu. We zien erop toe dat risico's zich op een acceptabel restniveau bevinden of zich daarnaartoe bewegen. We zetten passende instrumenten in met als beoogde *impact* dat de risico's blijvend naar een acceptabel niveau gereduceerd worden. De wijze waarop we dit realiseren hangt af van de kenmerken van de sector en de specifieke situatie. We zorgen dat we onze aanpak per sector en soort situatie zoveel mogelijk uniformeren (bijvoorbeeld met een toezichtarrangement). We toetsen periodiek of we daarmee het gewenste impact realiseren en passen waar nodig onze aanpak aan.

We voeren ons werk uit op een manier die past bij onze maatschappelijke taak en de verandering (energietransitie) waar we als organisatie voor staan. We zetten de schijnwerper op een aantal randvoorwaarden voor hoe we ons werk vormgeven:

- *Zorgvuldig*. We handelen zorgvuldig en onze keuzes, afwegingen en handelingen houden stand voor de rechter;
- *Verbonden*. We zoeken de maatschappelijke verbinding, betrekken stakeholders vroegtijdig en kunnen onze aanpak aan een breed publiek verantwoorden;

- *Rolzuiver.* We bewaken onze onafhankelijke rol en onderkennen onze verantwoordelijkheden, maar ook de rol en verantwoordelijkheden van anderen. Zo zijn bijvoorbeeld bedrijven/ operators/... zelf primair verantwoordelijk voor het managen van risico's, en niet wij.
- *Transparant.* We zijn open en navolgbaar, juist ook indien dit tekortkomingen van ons handelen toont.

Ons werk betekent dat we lastige afwegingen maken over waar we onze schaarse capaciteit op richten en hoe we ons werk uitvoeren. Dit komt in deze uitgangspunten en randvoorwaarden naar voren. We illustreren dit aan de hand van een eenvoudig voorbeeld.

#### **Voorbeeld 1.**

Stel we krijgen in redelijk korte tijd een aantal meldingen van incidenten bij een bedrijf. We hebben zelf nog geen onderzoek uitgevoerd, maar de aard van de incidenten baart ons flinke zorgen aangezien de veiligheid van medewerkers in het geding lijkt.

Vanuit het perspectief van **impactgericht** een risico reduceren zouden we in deze situatie snel en stevig willen ingrijpen door bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden stil te leggen voordat serieuze ongelukken gebeuren.

Echter, vanuit het perspectief van de **zorgvuldigheid** moeten we glashelder de feiten kennen en dit vraagt eerst om nader onderzoek door het bedrijf (die is immers primair verantwoordelijk), een derde partij of onszelf. En onderzoek kost uiteraard tijd.

Er zit in deze situatie dus spanning tussen **impactgericht** (nu handelen) en **zorgvuldig** (tijd nemen) zijn.

Er zit ook spanning tussen **zorgvuldig** handelen en **verbonden**. Kunnen we het uitleggen indien we niet de boel stil leggen en er wel een serieus ongeluk gebeurt. *Waar was u, toezichthouder? En waarom heeft u niet meer gedaan?*

Dit zijn lastige afwegingen omdat er geen standaardantwoord is. We moeten met elkaar de verschillende argumenten afwegen om tot een weloverwogen keuze te komen.

We hebben met elkaar tijdens de bijeenkomsten 'missie en visie' onderstaand voorbeeld voorgelegd. Het voorbeeld leent zich goed om een discussie met elkaar te hebben over hoe we naar toezicht kijken en wat we belangrijk vinden. Bovendien konden we aan de hand van dit voorbeeld input krijgen of het kader voor de visie logisch, juist en werkbaar lijkt. We hebben op basis van de input het kader aangescherpt en het implementatieplan vormgegeven.

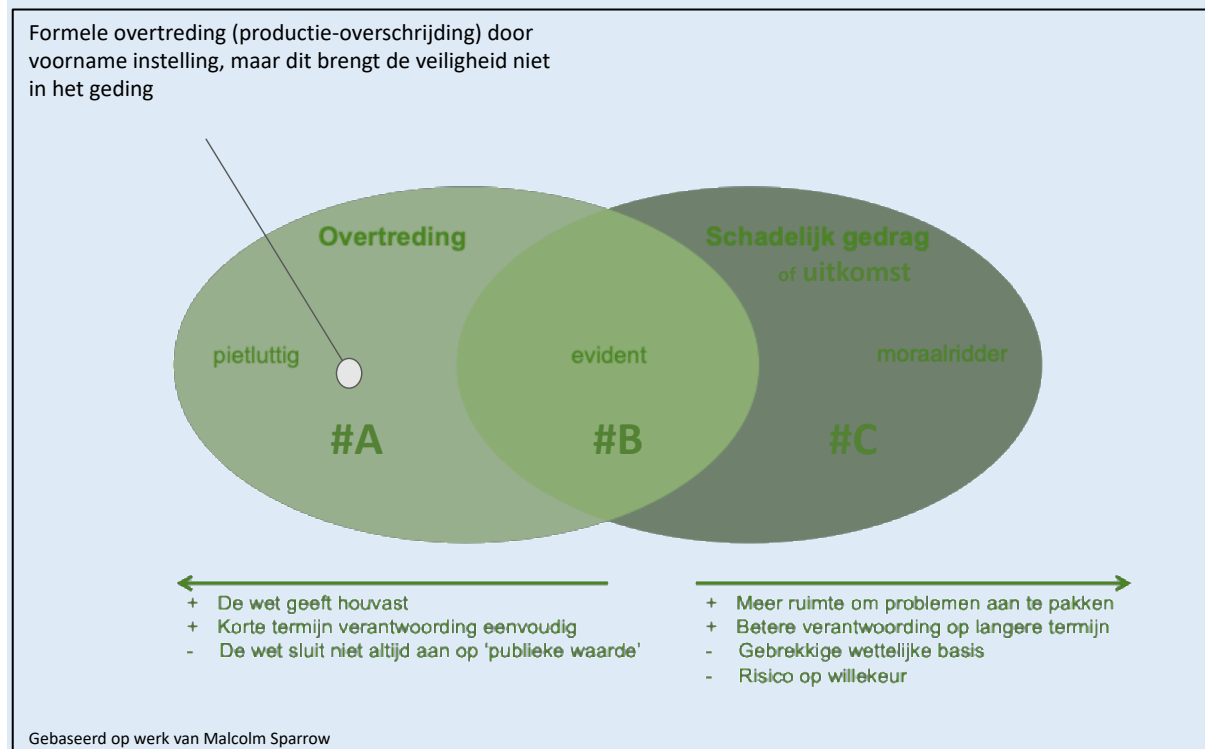
#### **Voorbeeld 2.**

Een voorname mijnbouwonderneming heeft een winningsvergunning en een winningsplan, maar wint meer dan is toegestaan. Dat gebeurt al een aantal jaren achter elkaar. Er zijn geen verhoogde seismische of andere risico's. SodM heeft niet eerder ingegrepen.

**Hoe willen we dat SodM omgaat met de veilige overschrijding van de productiecapaciteit door een voornaam bedrijf? Wat zijn daarbij onze afwegingen?**

- a. Overtreding, dus ingrijpen
- b. Geen onveilige situatie, dus geen prioriteit
- c. Iets anders

We kunnen deze situatie visualiseren aan de hand van onderstaand venndiagram van Malcolm Sparrow. Gebied #A laat het gebied zien waar er sprake is van overtredingen, gebied #C het gebied waar er sprake is van schadelijk gedrag/ uitkomst; en gebied #B waarbij deze gebieden overlappen. Dit voorbeeld lijkt over gebied #A te gaan.



Bij de nadere analyse hanteren we het kader en stellen daarbij allerlei vragen. Dit vormt vervolgens de basis voor de beoordeling van de situatie. Ter illustratie:

- Vanuit **missie-gedreven** beredeneerd is dit geen belangrijk risico, *ondanks* dat er sprake is van een overtreding. De situatie is namelijk niet schadelijk (onveilig).
- Vanuit **risicogestuurd** lijkt deze situatie (dus) weinig prioriteit te moeten krijgen, omdat er genoeg andere werkzaamheden zijn waarbij de veiligheid of andere waarden wel in het geding zijn.
- Vanuit **verbinding** beredeneerd is dit mogelijk wel een prioriteit. Kunnen we uitleggen waarom een voornamen instelling zomaar de wet mag overtreden?
- En kunnen we eventueel gedogen **zorgvuldig** uitleggen aan de rechter? Of, andersom, kunnen we na langdurig gedogen alsnog optreden?
- En als we besluiten in te grijpen, hoe bereiken we dan **impact**? Hoe beïnvloedt een bijv. defensieve en laatdunkende houding van de onder toezicht gestelde onze aanpak? Is dit een signaal dat het bedrijf zijn **rol** niet pakt; zijn eigen verantwoordelijkheid niet neemt? Moeten we dan *steviger* ingrijpen, ook omdat anders de **onafhankelijkheid** en geloofwaardigheid van ons toezicht op spel staat?

## Deel 2: Uitgebreide toelichting van het kader

In dit deel lichten we de drie uitgangspunten en vier randvoorwaarden toe. De toelichting is bedoeld als illustratie en is niet uitputtend. Verwijzingen worden gemaakt naar aanpalende lopende initiatieven.

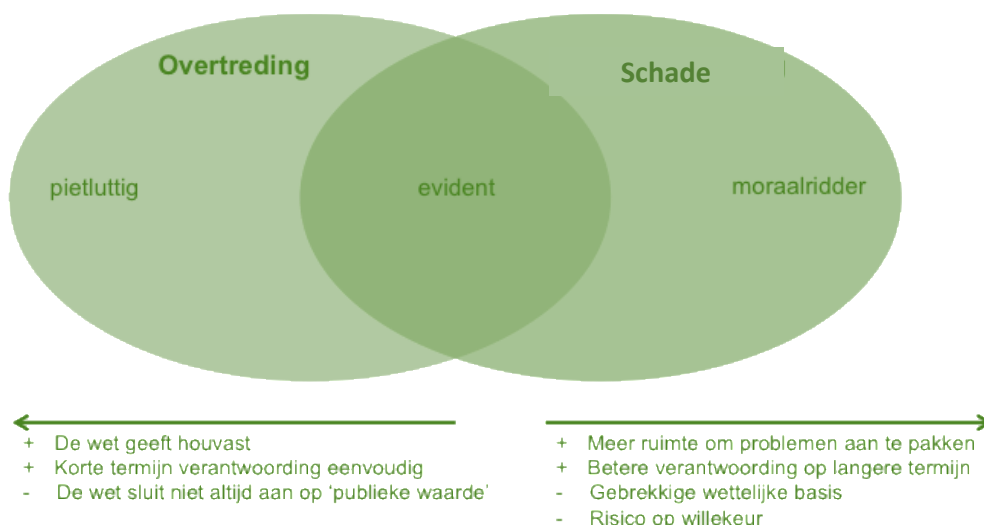
### Uitgangspunt 1: Missie-gedreven

**Missie-gedreven betekent dat de realisatie van onze missie centraal staat in ons denken en doen.**

#### MISSIE - WET

De missie – de afbakening van ons speelveld, de waarden die we borgen en de taken die we vervullen – is toetssteen om te bepalen waar we ons werk op richten. Dit ruime perspectief omvat het wettelijke perspectief: zorgen dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Deze missie-gedreven en wettelijke perspectieven overlappen in de praktijk niet volledig. In onderstaande illustratie wordt dit weergegeven<sup>2</sup>. Er zijn twee cirkels, afgeleid van de twee perspectieven. De linker cirkel omvat alle overtredingen van wet- en regelgeving. De rechter cirkel omvat alle gedragingen of uitkomsten die we *schadelijk* achten, waarbij schadelijk gezien wordt als iets dat afbreuk doet aan de realisatie van de missie. Dus bijvoorbeeld een onveilige situatie of een risico dat hoger is dan het acceptabele restniveau.



Er kunnen logischerwijs drie gebieden onderscheiden worden, van links naar rechts:

- A. Er is sprake van een overtreding zonder dat dit schadelijk is.
- B. Er is zowel sprake van een overtreding als van een schadelijke situatie
- C. Er is sprake van een schadelijke situatie zonder dat er sprake is van een overtreding.

#### **B: OVERTREDING EN SCHADELIJK**

Gebied B is eenvoudig. We moeten ons in ieder geval richten op situaties in gebied B, omdat er zowel sprake is van een overtreding als schade. In een stabiele volwassen sector met

<sup>2</sup> Gebaseerd op het werk van Malcolm Sparrow



goed ontwikkelde regelgeving (of bij doelregelgeving) beslaat dit gebied B de meeste situaties. De cirkels overlappen elkaar dan grotendeels.

Gebieden A en C zijn minder eenvoudig. In nieuwe sectoren, tijden van grote veranderingen in de sector of veranderende verwachtingen van de maatschappij, of bij verouderde wetgeving overlappen de cirkels elkaar minder sterk. Er zijn dan meer voorbeelden van situaties die zich in A of C bevinden.

#### **A: OVERTREDING, NIET SCHADELIJK**

In gebied A is er sprake van overtredingen die er bijvoorbeeld qua veiligheid niet toe doen. Er is geen verhoogd risico. Vanuit de missie beredeneerd zouden we dit niet de grootste prioriteit geven, aangezien onze tijd schaars is en er ook allerlei andere risico's en werkzaamheden zijn die onze aandacht vragen. Handhaven kan bovendien overkomen als pietluttig en ongewenst kunnen doorwerken op de bredere normacceptatie en het nalevingsgedrag van onze onder toezicht staande bedrijven en operators. We hebben echter *beginselplicht tot handhaving*, wat zoveel betekent dat we overtredingen niet naast ons neer kunnen leggen en in principe moeten handelen (ons beleid hierover is in ontwikkeling). We moeten ons handelen, of de keuze om niet te handelen, niet alleen aan de rechter kunnen uitleggen, maar ook aan het bredere publiek.

#### **C: SCHADELIJK, GEEN OVERTREDING**

In gebied C is er sprake van situaties die wij schadelijk (ongewenst) achten zonder dat er een stevige wettelijke haak is. Het kan in deze situaties ingewikkeld zijn om te handelen. Het roept namelijk vragen op zoals: Waar bemoei je je mee en waar baseer je je op? Het antwoord daarop is: op onze expertise en onze missie met de maatschappelijke opdracht om waarden als veiligheid te allen tijde te borgen. Aangezien er geen sprake is van een overtreding vraagt dit van ons intern wel de nodige discussie: hoe schadelijk vinden we de situatie en welke afwegingen maken we met betrekking tot interventies?

#### **OPEN EN ALERT**

Het missie-gedreven perspectief is een meer open perspectief dan het wettelijke perspectief. Het creëert daarmee meer ambiguïteit en onzekerheid. Het dwingt ons om alert te zijn op ontwikkelingen die mogelijk wel schadelijk maar niet tegen de wet zijn. Het dwingt ons alert te zijn op veranderende verwachtingen van de maatschappij over wat zij van ons verwachten.

## Uitgangspunt 2: Risicogestuurd

**Risicogestuurd betekent dat we ons sterker richten op belangrijke risico's dan op minder belangrijke risico's.**

### RISICO

Risico is een concept waarvan iedereen een eigen beeld heeft en dat tot veel discussie kan leiden. We hanteren hier bewust een ruime definitie van risico omdat we denken dat dit past bij de veelvormigheid waarin risico's zich manifesteren.

#### Ruime definitie van risico

- Risico = gedragingen, omstandigheden en ontwikkelingen bij een bedrijf, in de sector of breder in de maatschappij die tot schade (kunnen) leiden en die daarmee de realisatie van onze missie in de weg staan
- Dit omvat de *kans* dat deze situatie optreedt en het *effect*, de hoeveelheid schade, dat als gevolg daarvan te verwachten is
- Daarbij kunnen we onderscheid maken tussen de daadwerkelijke of objectieve kans en effect; en het gepercipieerd risico ofwel de risicobeleving in de maatschappij.

We weten dat risico's bestaan en niet uitgesloten kunnen worden. Er is met andere woorden een natuurlijk, acceptabel of **restniveau** aan risico. Ons doel is niet om risico naar nul te reduceren, maar te zorgen dat het zich op een acceptabel niveau bevindt (risicotolerantie).

De 'bow-tie' is intern een veel gebruikt risico-concept. Twee typen barrières worden onderkend: de barrières die de *kans* op het manifesteren van het risico beperken; en de barrières die het *effect* – de schade – na het manifesteren van het risico beperken.

### BELANG

Risicogestuurd betekent dat we ons sterker richten op *belangrijke* risico's dan op minder belangrijke risico's. Dit proces is met de nodige onzekerheid omgeven. We weten op enig moment niet precies wat alle risico's zijn, hoe deze risico's ervoor staan, en wat het relatieve belang van deze risico's is. Toch moeten we keuzes maken over waar wij onze schaarse tijd op inzetten. We kunnen immers niet alles doen. We hanteren een set prioriteringscriteria die we in onderstaand tekstvlak hebben uitgewerkt. We maken daarbij onderscheid tussen belangrijke en grote risico's. Een *groot* risico wordt veelal geassocieerd met de objectieve omvang, 'kans keer effect'. Het *belang* van een risico kent ook andere aspecten.

#### criterium #1. Technische omvang

Het eerste criterium om het belang van een risico te duiden is de technische of daadwerkelijke omvang van het risico. We lichten dit hieronder toe.

- De omvang is het product van de *kans* dat een ongewenste gebeurtenis plaatsvindt en het *effect* dat daarvan het gevolg is. De uitkomst is een bepaalde hoeveelheid schade aan mens en milieu. Deze omvang kan berekend en geclassificeerd worden.
- De omvang wordt beïnvloed door de *beheersingsmaatregelen* die worden genomen. Deze barrières zijn er aan de voorkant op gericht om de kans te reduceren en aan de achterkant om het ongewenste effect te beperken. Een bedrijf die in control is heeft een goede werking van

beheersingsmaatregelen en een laag risicoprofiel. Zij beheerst de omvang van het risico, maar brengt deze niet naar nul. Restrisico is normaal en acceptabel.

- De precieze bepaling van de omvang van risico kan *onzeker* zijn. We staan op afstand en hebben imperfecte informatie. Dit is zeker het geval bij nieuwe, nog deels onbekende risico's. Ook kan er onzekerheid zijn bij aloude risico's omdat er veel modelonzekerheid is. Complexiteit en uniciteit van de situatie maakt exacte inschatting van de omvang van risico dan ingewikkeld.
- Onderstaand voorbeeld 'risicomethodiek aardbevingen Groningen' toont een kader om de omvang (ernst) te bepalen. Er is een classificering van kans, effect en omvang. De kleuren laten de niet verrassende prioriteringsafwegingen zien: lage risico's vragen weinig aandacht (blauw); als het effect groot is moet het altijd prioriteit krijgen, hoe klein de kans ook mogen zijn (oranje, rood); en daar waar zowel kans als effect hoog scoren is het evident dat dit aandacht vraagt.

| Severity | CONSEQUENCES                   |                 |                 |                 |                 | INCREASING LIKELIHOOD          |                          |  |  |  |
|----------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------|--|--|--|
|          | People                         | Social          | Assets          | Environment     | Reputation      | A                              | B                        | C  | D  | E  |
|          |                                |                 |                 |                 |                 | Never heard of in the Industry | Heard of in the Industry | Has happened in the Company or more than once per year in the Industry | Has happened at the Location or more than once per year in Company | Has happened more than once per year at the Location |
| 0        | No injury or health effect     | No impact       | No damage       | No effect       | No impact       | Blue                           | Blue                     | Low Amber  | Amber  | Red  |
| 1        | Slight injury or health effect | Slight impact   | Slight damage   | Slight effect   | Slight impact   |                                |                          |  |  |  |
| 2        | Minor injury or health effect  | Minor impact    | Minor damage    | Minor effect    | Minor impact    |                                |                          | High Amber   | Amber  | Red  |
| 3        | Major injury or health effect  | Moderate impact | Moderate damage | Moderate effect | Moderate impact |                                |                          |  |  |  |
| 4        | PTD or up to 3 fatalities      | Major impact    | Major damage    | Major effect    | Major impact    | Red                            | Red                      | Red  | Red  |  |
| 5        | More than 3 fatalities         | Massive impact  | Massive damage  | Massive effect  | Massive impact  |                                |                          |  |  |  |

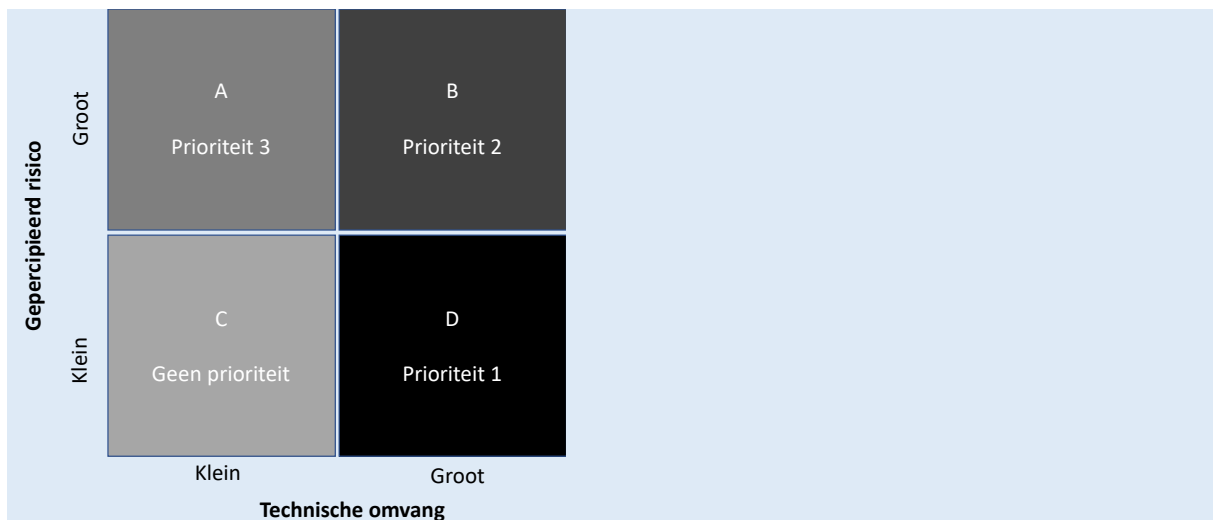
Bron: Risicomethodiek Aardbevingen Groningen

→ De stelregel is als volgt: prioriteit neemt toe naarmate de omvang van het risico groter is; de beheersing slechter op orde is; en de onzekerheid over de daadwerkelijke omvang en kwaliteit van beheersing groter is.

### Criterion #2. Maatschappelijke gevoeligheid

Het tweede criterium onderkent dat het niet alleen om de technische omvang van het risico gaat, maar ook om de maatschappelijke gevoeligheid en het gepercipieerde risico. We houden rekening met maatschappelijke aspecten in het toezicht. Bepaalde locaties krijgen meer prioriteit, zoals in Groningen, rond de Waddenzee, locaties waar methaan wordt afgefakkeld, en waterinjectie-locaties.

Bij de prioritering kunnen we ook rekening houden met het gepercipieerde risico. In onderstaande matrix visualiseren we vier situaties:



→ De stelregel is als volgt: *indien er een mismatch is tussen daadwerkelijke en gepercipieerde risico (zie A en D), DAN vormt dit een prioriteits-verhogende factor.*

Dus meer prioriteit geven aan een risico waarvan het gepercipieerde risico klein maar de daadwerkelijke omvang groot is (D), dan aan het risico waarbij zowel de daadwerkelijke omvang en het gepercipieerde risico groot zijn (B). De logica is dat de mismatch kan zorgen voor een extra knauw in het vertrouwen – een grotere negatieve maatschappelijke impact.

### **criterium #3. Beïnvloedbaarheid**

Is risico te reduceren? Licht het binnen onze reikwijdte, binnen de missie? Hebben we de benodigde positie en instrumentarium? Is succes binnen afzienbare tijd haalbaar?

→ De stelregel is als volgt: *prioriteit afneemt naarmate de beheersing van het risico minder door ons beïnvloedbaar is.*

### **criterium #4. Capaciteitsbeslag**

Hoeveel effort of capaciteitsbeslag vraagt het van ons om het risico aan te pakken? Dit vraagt om een inschatting van de benodigde werkzaamheden om eventueel het risico scherper te duiden alvorens het aan te pakken.

→ De stelregel is als volgt: *bij gelijk omvang van risico krijgt datgene wat minder capaciteitsbeslag legt voorrang.*

### **criterium #5. Urgentie**

Is het een urgent risico dat nu aangepakt moet worden of kunnen we wachten? Of tegenovergesteld, is dit een belangrijk risico wat nooit urgent lijkt totdat we te laat zijn, en moet dit juist daarom worden geprioriteerd?

→ De toetsvraag is of we kunnen wachten en of dit handig is.

### **Randvoorwaarde #1**

Naast criteria zijn er ook randvoorwaarden. We lichten de belangrijkste eruit. We moeten met de prioritering van risico's waarborgen dat we voldoende zichtbaar zijn voor de verschillende bedrijven en uithoeken van ons toezichtveld en dat we zelf voldoende zien in de verschillende delen. We willen om die reden een minimale inspectiefrequentie hanteren, waarvan de frequentie mede afhankelijk is van de prioriteringscriteria.

## VORMEN VAN RISICOSTURING

Risicosturing in de praktijk gaat op verschillende manieren, ook al worden al deze niet altijd expliciet onderscheiden. Elke manier vraagt om andere processen en vaardigheden van de organisatie. In onderstaande tekstbox worden drie vormen toegelicht.

### Drie vormen van risicosturing

**RS1:** Een mechanisme om te komen tot een programma van activiteiten gericht op het *controleren en beheersen van bekende en begrepen risico's*. Dit vindt eens of twee keer per jaar plaats. Vraagt vooral discipline. We willen de aard van risico's en het vermogen van bedrijven (...) om deze te beheersen steeds beter begrijpen. We werken jaarlijks volgens een inspectieprogramma (zoals piri-inspecties) uit waarbij we toetsen in welke mate de risico's beheerst worden en hoe goed bedrijven in control zijn. We werken in het toezichtarrangement uit op welke risico's (normen) we ons richten en bepalen daarbij met welke intensiteit we per fase van ontwikkeling bedrijven of operators onderzoeken.

**RS2:** Een mechanisme om te komen tot een programma van activiteiten gericht op het *zien, begrijpen en aanpakken van nog onbegrepen, nieuwe en andersoortige risico's*. Dit zou ook eens of twee keer per jaar moeten plaatsvinden. Vraagt ook verbeeldingskracht. We hebben niet alleen te maken met bekende en begrepen risico's. We moeten ook alert zijn op nieuwe en andersoortige risico's. Nieuwe en andersoortige risico's zijn te verwachten bij relatief nieuwe sectoren, sectoren die een nieuwe fase van ontwikkeling ingaan, of indien de verwachtingen van de maatschappij jegens de sectoren en het toezicht erop veranderen. De mogelijkheid op andersoortige risico's/ verrast te kunnen worden geldt voor catastrofale risico's (deze vinden immers niet vaak plaats en dit beperkt het vermogen om ervan te leren), slecht zichtbare risico's (zoals onder de grond), en bij complexe, unieke systemen (zoals Groningen). Het houden van risk-id sessies of het uitvoeren van onderzoek zijn manieren om andersoortige of nieuwe risico's naar boven te krijgen.

**RS3:** Een mechanisme om *incidenten te signaleren, op waarde te schatten en te adresseren*. Dit vindt doorlopend plaats. Vraagt om triage en herkennen van kansen. Kleine en grote incidenten worden vaak goed afgehandeld. Kleine incidenten omdat ze goed passen binnen lopende werkzaamheden. Grote incidenten omdat de gehele organisatie op scherp staat en prioriteit geeft aan de opvolging ervan. Ingewikkelder is het indien het een middelgroot incident betreft of indien er sprake is van een reeks van kleinere incidenten die geduid moeten worden. De vraag is dan of er aanleiding is om de prioritering aan te passen en nader onderzoek uit te voeren. De uitdaging van de triage is om belangrijke incidenten op passende wijze te prioriteren, maar om tegelijkertijd de eigen agenda redelijk stabiel te houden en zorgen dat je niet door de waan van de dag geleefd wordt. Incidenten bieden ook kansen.

## LEERCYCLUS

Risicogestuurd werken vraagt erom dat we systematisch de leercyclus (pdca) doorlopen. Hier hoort bij dat we periodiek reflecteren over onze risicosturing.

- Hebben wij onze schaarse capaciteit slim ingezet en ons sterk op de belangrijke risico's weten te richten? Hadden we het goed ingeschat? Of zijn we verrast door nieuwe ontwikkelingen, incidenten, ongewenste gedragingen of schadelijke

uitkomsten? Hadden we die eerder kunnen zien, beter kunnen doorgronden of met meer urgentie moeten prioriteren?

- Hebben we een goede balans weten te behouden tussen (RS1) het monitoren van bekende risico's, (RS2) het signaleren van andersoortige risico's, en (RS3) het reageren op incidenten? Of hebben we ons teveel laten leiden door de waan van de dag?

### Uitgangspunt 3: Impactgericht

**Impactgericht betekent dat we resultaat willen behalen, zoals de reductie van een risico tot acceptabel niveau, of een blijvende gedragsverandering in een sector.**

#### **DRIE AFWEGINGEN**

Het gaat ons om de impact, niet de interventie. Het doel staat centraal, niet zozeer het middel. Het gaat ons om de oorzaken die dieper in het zorgsysteem te vinden zijn, niet zozeer de bestrijding van symptomen.

De vraag is hoe we impact behalen. Er is niet een antwoord op deze vraag. De aanpak (strategie, instrumenten) die we kiezen is situationeel. Het hangt van de situatie af, zoals de huidige staat van de sector; de omvang van het risico; de ernst van een overtreding gegeven de specifieke omstandigheden en gedragingen. Onze aanpak hangt ook af van de maatschappelijke aandacht of urgentie voor de situatie.

De aanpak is situationeel en dat betekent dat we allerlei afwegingen maken bij het bepalen van de aanpak. We lichten hieronder drie afwegingen uit.

#### **Drie afwegingen bij bepalen van aanpak**

1. In welke mate is onze aanpak uniform/ standaard en in welke mate maatwerk?
2. In welke mate is onze aanpak gericht op een individueel bedrijf en in welke mate breder of zelfs sector-breed?
3. In welke mate hanteren we een formele handavingsaanpak, en in welke mate passen we informele beïnvloeding toe?

Deze afwegingen zijn in feite balansen. We kiezen niet altijd het een of het ander. We doen niet 100% standaardwerk gericht op individuele bedrijven waarbij handhaving volgt na constatering van een overtreding. We doen niet 100% maatwerk. We doen niet 100% informele beïnvloeding. We doen wat past bij de situatie.

#### **UWHKMWHM**

Een stelregel die we steeds duidelijker hanteren is de volgende: onze aanpak is *Uniform Waar Het Kan, Maatwerk Waar Het Moet*. Dit betekent dat we zoveel mogelijk voor een gelijkvormige aanpak kiezen in hoe we inspecteren, bevindingen beoordelen, en de instrumenten die we vervolgens kiezen. Dit uit zich bijvoorbeeld in het toezichtarrangement Geothermie, waarbij een inspectieprogramma en handavingsmatrix zijn opgenomen die uniform werken stimuleren. Een meer uniforme aanpak werkt goed wanneer de bedrijven/operators en de situaties die zich daar voordoen meer homogeen zijn. Het werkt ook goed voor de controle van risico's waarvan de aard en beheersing ervan goed bekend en begrepen zijn. De voordelen van een uniforme aanpak zijn consistentie, de centrale borging van kwaliteitsstandaarden, de navolgbaarheid van de aanpak, de betere vergelijkbaarheid van uitkomsten, en de doelmatigheid van het werk. Uniformiteit draagt verder bij aan ons vermogen om conform de algemene beginselen van behoorlijk bestuur te handelen (zie 'randvoorwaarde juridisch zorgvuldig').

Uniformiteit is het uitgangspunt. Maatwerk kan nodig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een belangrijke misstand waarbij er veel maatschappelijke aandacht is voor het probleem. Een

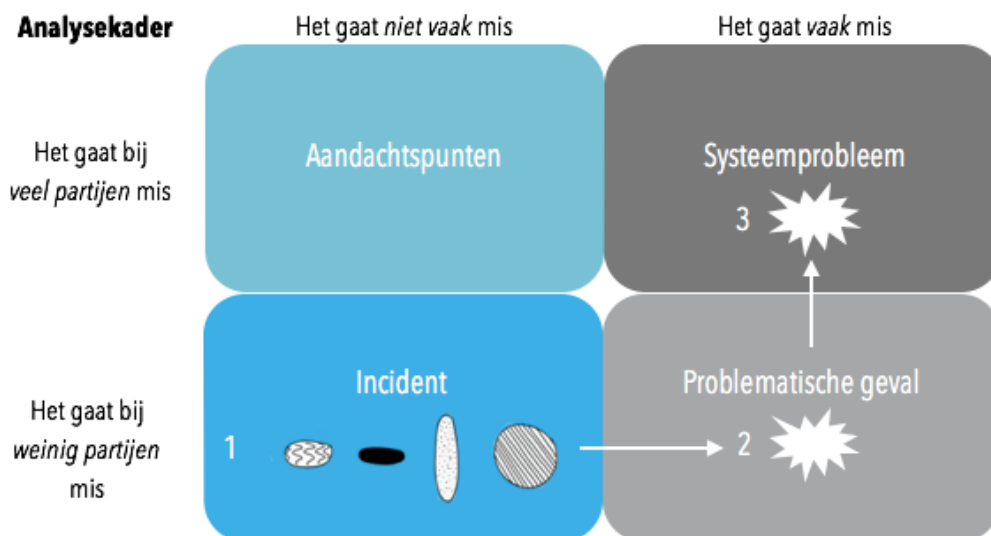
uniforme aanpak gebaseerd op de handhavingmatrix vormt het fundament van de aanpak. Daarnaast is maatwerk nodig. Hoe communiceren we in deze situatie met het bredere publiek? Hoe kunnen we deze misstand aanwenden om bredere gedragsbeïnvloeding binnen de sector te bewerkstelligen?

### INDIVIDUEEL BEDRIJF EN SECTORBREED

Risico's zijn vaak op meerdere manieren af te bakenen. We maken daarin zelf keuzes.

1. We kunnen een overtreding zien als de ongewenste situatie op zich en hierop handhaven. Geen nader onderzoek wordt uitgevoerd.
2. We kunnen de overtreding ook aanwenden om te (laten) onderzoeken of er dieperliggende oorzaken te vinden zijn in het zorgsysteem van het bedrijf of de operator die zorgen baren. Het kan blijken dat er meer structureel issues zijn, bijvoorbeeld in de veiligheidscultuur. Die ene overtreding is dan vooral een symptoom en zonder diepgaande acties zijn meer incidenten of overtredingen te verwachten.
3. We kunnen de overtreding of incident ook aanwenden om te (laten) onderzoeken of dit niet alleen hier maar ook breder in de sector plaatsvindt. We hanteren nu een breed individueel-bedrijf-overstijgend perspectief.

Deze drie situaties 1, 2 en 3 laten zich vangen in onderstaande matrix.



Het is onderdeel van **risicogestuurd** werken om de juiste triage toe te passen: het herkennen of er sprake is van A, B of C. Het is evident dat de wijze waarop we vervolgens **impact** realiseren sterk afhangt van of we A, B of C kiezen. A vraagt om de meest eenvoudige rechttoe rechtaan aanpak. B vraagt fors meer werk en een ingewikkelder en langduriger beïnvloedingsproces bij constatering van meer structurele issues.

### HANDHAVING EN INFORMELE BEINVLOEDING

Een belangrijk deel van ons werk is het waarborgen dat anderen (bedrijven, etc.) risico's adequaat beheersen. Wanneer risico's niet goed beheerst worden moeten wij die bedrijven bewegen hun zaken op orde te krijgen. De traditionele beïnvloedingstrategie is handhaven. Handhaving vindt plaats indien een onder toezicht staande wet- en regelgeving overtreedt.



De zwaarte van de maatregel is afhankelijk van de ernst van de overtreding en de verwijtbaarheid van de overtreder. De gedachte is dat het bedrijf als gevolg van handhaving zijn gedrag aanpast. Hieronder de handhavingmatrix zoals we deze in de praktijk hanteren.

**DE (MOGELIJKE) GEVOLGEN VAN DE ONVEILIGE SITUATIE EN/OF OVERTREDING ZIJN:**

|   |          |   |   |  |  |
|---|----------|---|---|--|--|
|   |          |   |   |  |  |
| <b>Aanzienlijk,<br/>dreigend en/of<br/>onomkeerbaar</b> | <b>4</b> | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete          | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete                      | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Exploitatieverbod / sluiting, schorsen of intrekken vergunning   | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Exploitatieverbod / sluiting, schorsen of intrekken vergunning<br><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD |
|   |          | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD<br>Verscherpt toezicht | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD,<br>LOD,<br>Verscherpt toezicht    | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD   | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD   |
|   | <b>3</b> | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete          | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete                      | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete   | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Exploitatieverbod / sluiting, schorsen of intrekken vergunning certificaat of erkenning  |
|   |          | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Bestuurlijk gesprek, Waarschuwen                      | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD,<br>LOD,<br>Verscherpt toezicht    | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD,<br>LOD,<br>Verscherpt toezicht   | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD   |
| <b>Beperkt</b>  | <b>2</b> | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Aanspreken / informeren                               | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Bestuurlijk gesprek, Waarschuwing brief | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete<br><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD,<br>LOD,<br>Verscherpt toezicht | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete<br><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Tijdelijk stilleggen, LOB, LOD   |
| <b>Vrijwel nihil</b>                                    | <b>1</b> | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Aanspreken / informeren                               | <b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Aanspreken / informeren   | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete<br><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Bestuurlijk gesprek<br>Waarschuwen                             | <b>Strafrecht / PV</b><br><b>Bestuursrecht bestraffend</b><br>Bestuurlijke boete<br><br><b>Bestuursrecht herstellend</b><br>Bestuurlijk gesprek,<br>Waarschuwen  |
|   |          | <b>A</b>  | <b>B</b>  | <b>C</b>   | <b>D</b>   |
|   |          | <b>GEDRAG VAN DE OVERTREDER</b>   |   |  |  |
|   |          | Goedwillend:  | Moet kunnen:  | Calculerend:   | Bewust en structureel / Crimineel:   |
|   |          | - Onbedoeld<br>- Proactief  | - Onverschillig   | - Bewust belemmerend en/of risico nemend   | - Fraude<br>- Oplichting<br>- Witwassen  |

Figuur 4: De interventiematrix van SodM

Naast handhaving zijn er allerlei informele instrumenten die we nu al inzetten om individuele bedrijven, groepen bedrijven of de sector te bewegen. Inspecties en de accenten die we daarin aanleggen zijn een evident voorbeeld. De ontwikkeling en publicatie van een Staat van de sector is een ander voorbeeld. Het in het land uitleggen bij bijvoorbeeld een bewonersbijeenkomst van 'waarom we doen wat we doen' is een ander voorbeeld. We staan niet los van de sectoren, niet los van de maatschappij, maar zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. In alles wat we doen, en niet doen, in wat we zeggen en niet zeggen, geven we signalen af over wat we belangrijk vinden en wat we verwachten van de sector. Impact

bereiken, het bewegen van individuele bedrijven of hele sectoren is een vak op zich, dat verder gaat dan het opleggen van handhavingsmaatregelen.

### **METEN**

Het streven naar impact lijkt evident. De zelfkritische vraag daarbij is of we daadwerkelijk impact hebben. Hoe zien we dat en kunnen we dat meten? Welke indicatoren hebben voorspellende waarde of verklaringskracht? Meten vraagt behoorlijk wat discipline van de organisatie omdat het niet noodzakelijk is, niet altijd eenvoudig is, en de nodige capaciteit kan kosten. Alle inspecties en markttoezichthouder zijn bezig met de vraag hoe ze de impact van hun werk kunnen meten en overtuigend over kunnen brengen aan het bredere publiek.

## Randvoorwaarde 1: Zorgvuldig

**Zorgvuldig betekent dat we onze afwegingen, keuzes en handelingen, of het ontbreken daarvan, standhouden voor de rechter.**

### Toelichting

We hebben als Dienst een belangrijke maatschappelijke functie. We zijn belast met de uitvoering van wettelijke taken. We hebben verstrekkende bevoegdheden die inhouden dat we o.a. vrij directe invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsvoering van onder toezicht gestelde bedrijven en operators. Met deze maatschappelijke functie en machtspositie komt ook de verantwoordelijkheid om ons werk zorgvuldig uit te voeren. Ons doel om veiligheid te realiseren heiligt niet de middelen die we daarvoor inzetten. We zijn gebonden aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. We hebben verder te maken met de beginselplicht tot handhaving (beleid hierover volgt) en handhavingsverzoeken. We moeten zorgvuldig handelen en dit: een inspectierapport opmaken met glashelder de feiten en bevindingen; een interventiebrief opstellen waarbij de bevindingen worden beoordeeld en juridisch onderbouwd.

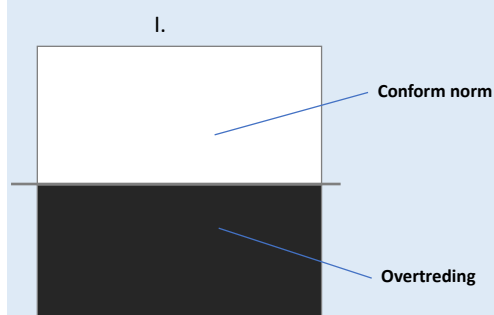
De interpretatie van de feiten en bevindingen is soms eenvoudig, soms ingewikkeld. We onderscheiden hieronder drie gangbare situaties:

- I. De situatie waarbij de norm gesloten is, en goed en fout evident en digitaal zijn;
- II. De situatie waarbij de norm gesloten is, maar waarbij de best practice op een hoger niveau ligt dan de minimale wettelijke vereiste; en
- III. De situatie waarbij de norm open is (doelregelgeving), en waarbij het voor het grijze gebied lastig is om te bepalen wat de hoogte van de lat precies is.

### Drie situaties bij beoordeling van feiten

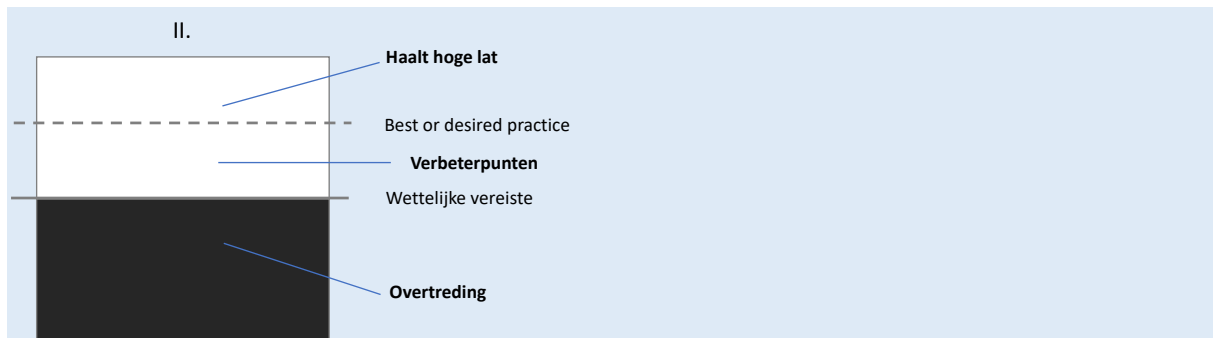
#### Situatie I: gesloten norm, zwart-wit.

De situatie is relatief eenvoudig in geval van een gesloten norm, of middelregelgeving, waarbij de beoordeling digitaal is: je voldoet aan de regels, of niet. Het is ja-nee situatie. Onderstaand figuur laat dit zien.



#### Situatie II: gesloten norm, zwart-grijs-wit.

De situatie wordt meer genuanceerd indien er sprake is van best practice die boven de wettelijke vereiste ligt. Drie situaties ontstaan, die elk om een verschillende reactie van ons kan verlangen. Hoe gaan we om met de bevinding dat een bedrijf voldoet aan de wettelijke vereiste, maar achterblijft op de best practice? Onderstaand figuur laat dit zien.



### Situatie III: open norm, zwart-grijs-wit.

De situatie is het meest ingewikkeld indien het lastig is om te bepalen wat nu precies de meetlat is aan de hand waarvan wij de prestaties van bedrijven moeten beoordelen. Zeker voor ondergrond-problematiek zijn er voorbeelden waarvoor het nog niet duidelijk is wat de lat is en hoe de hoogte van de lat zich gaat ontwikkelen door voortschrijdend inzicht. De uitdaging voor ons als organisatie is om dit soort situaties te herkennen en met elkaar het moeilijke gesprek aan te gaan wanneer we grijs eigenlijk zwart vinden (dus niet okay) en wanneer wit (dus wel okay). Onderstaand figuur laat dit zien.



### Spanningen (voorbeelden)

- In bepaalde gevallen behalen we alleen de gewenste impact door snel in te grijpen, ook al zijn de feiten op dat moment nog niet glashelder. Zorgvuldig handelen betekent dat we eerst de feiten glashelder hebben voordat we een forse interventie plegen. Dit kost echter tijd.
- Bij bepaalde overtredingen is de veiligheid niet in het geding. Bovendien zijn we druk met andere prioriteiten. Desalniettemin hebben we beginselplicht tot handhaving. Handhaven kan pietluttig overkomen. Niets doen kan lastig uit te leggen zijn.
- Door stevige maatschappelijke druk rondom een bepaald issue kunnen we geneigd zijn om steviger in te grijpen dan dat de daadwerkelijke overtreding of de hoogte van het risico verlangt. Juridisch kan dit steviger ingrijpen niet standhouden voor de rechter.

## Randvoorwaarde 2: Verbonden

**Maatschappelijk verbonden betekent dat we sensitief zijn voor maatschappelijke wensen met oog op het behoud van lokaal draagvlak voor de benutting van de ondergrond.**

### Toelichting

Een belangrijk onderdeel van onze missie is dat de ondergrond goed benut kan worden. Dit vraagt maatschappelijk – lokaal – draagvlak. Draagvlak is de laatste jaren geërodeerd en daarmee lopen we in Nederland het risico dat toekomstige energieprojecten niet of lastiger van de grond komen, ondanks dat veiligheidsrisico's binnen acceptabele grenzen liggen.

Maatschappelijk verbonden betekent dat we vroegtijdig het gesprek aan gaan met stakeholders, hun wensen en zorgen aanhoren en dat we gepercipieerde risico's meewegen in hoe we ons werk prioriteren en vormgeven. Uit de interne discussies over onze missie werd duidelijk dat er breed gedeeld wordt dat dit een randvoorwaarde is voor hoe we ons werk vormgeven, maar dat we ook nog zoekende zijn naar wat het precies betekent.

### Spanningen (voorbeelden)

- Indien er sprake is van een mismatch tussen de gepercipieerde risico's in de maatschappij en de daadwerkelijke technische risico's in de praktijk. Met name indien de gepercipieerde risico's groter zijn is er druk op ons om stevig te handelen. Het omgekeerde - dat de gepercipieerde risico's onterecht als laag worden ingeschat – kan overigens ook en is evenmin een gewenste situatie.
- Maatschappelijk als urgent geziene ontwikkelingen kunnen onze agenda overheersen wat het ons bemoeilijkt om ons te richten op belangrijke, reeds geprioriteerde werkzaamheden.

### Randvoorwaarde 3: Rolzuiver

**Rolzuiver betekent dat we onze onafhankelijke rol bewaken, onze verantwoordelijkheden onderkennen, en de rol en verantwoordelijkheden van anderen respecteren.**

#### Toelichting

We zijn als Dienst onafhankelijk, in al onze taken. Onze geloofwaardigheid en daarmee ons functioneren komt onder druk te staan indien onze onafhankelijkheid ter discussie staat. Vandaar ook het belang van onafhankelijk onderzoek (KEM). Hierdoor kunnen we zoveel mogelijk onze positie en standpunten objectiveren. We bewaken onze onafhankelijkheid verder door rolzuiver te opereren en hier duidelijk over te communiceren. Rolzuiver betekent simpelweg dat we ons houden aan onze eigen rol, taken en verantwoordelijkheden. En dat we niet de rollen, taken en verantwoordelijkheden van anderen overnemen. EZK heeft haar rol, wij de onze. Bedrijven en operators zijn zelf primair verantwoordelijk om risico's te managen, niet wij. Dit klinkt eenvoudig op papier, maar in de praktijk kan dit lastig zijn.

#### Spanningen (voorbeelden)

- We kunnen een onder toezicht staand bedrijf aangeven hoe een bepaald issue opgelost moet worden. Wij hebben specifieke kennis en expertise die ons hiertoe in staat stelt. Het voordeel is dat we daarmee direct impact behalen. Het nadeel is dat we niet rolzuiver handelen. Het bedrijf is zelf primair verantwoordelijk om te bepalen hoe risico's beheerst en issues aangepakt moeten worden. Indien wij deze rol gedeeltelijk overnemen beperken we dit verantwoordelijkheidsgevoel bij de ondernemer alsmede het lerend vermogen. Ook creëren we een situatie waarbij wij verantwoordelijkheid nemen voor de oplossing, en dat het bedrijf bij toekomstige problemen naar ons zal wijzen met het betoog: zo moest het van jullie. We worden dan onderdeel van het probleem.

#### Randvoorwaarde 4: Transparant

**Transparant betekent dat we open en navolgbaar zijn, juist ook indien dit tekortkomingen van ons handelen toont.**

##### Toelichting

Transparant betekent dat we open en navolgbaar zijn, juist ook indien dit tekortkomingen van ons handelen toont. Openheid hoort bij onze maatschappelijke rol en is noodzakelijk voor het langdurig borgen van het vertrouwen van stakeholders in onze onafhankelijkheid en gezag. Dit betekent bijvoorbeeld dat we inspectierapporten openbaar willen maken.

We kunnen op allerlei manieren invulling geven aan transparantie. Transparantie gaat verder dan alleen het beschikbaar maken van informatie. We maken allerlei keuzes over welke informatie, we op welk moment en welke wijze en met welke urgentie en lading beschikbaar maken. Een communicatiestrategie geeft hierbij houvast (en gaat verder dan alleen transparantie, maar raakt bijvoorbeeld ook aan de wijze hoe we *impact* kunnen behalen).

##### Spanningen (voorbeelden)

- Transparant zijn creëert meer druk op de interne kwaliteit en kan laten zien wanneer we tekort zijn geschoten als toezichtorganisatie.
- Transparant zijn, bijvoorbeeld door publicatie van inspectierapporten, kan de interactie tussen ons en het betreffende bedrijf moeilijker maken gegeven de gevoeligheid van de publieke beoordeling.