

# Evaluatie programma Duurzame Veiligheid 2030

Eindrapport

*25 november 2020*



**KWINK**  
GROEP

# Samenvatting

Sinds het najaar van 2016 werken de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap in het programma Duurzame Veiligheid 2030 (DV2030) structureel samen om de veiligheid in de (petro)chemische sector te verbeteren. De ambitie van DV2030 is een vitale (petro)chemische industrie in Nederland zonder noemenswaardige incidenten. Binnen DV2030 is in vijf roadmaps gewerkt aan activiteiten, zoals pilots en onderzoeken. Dit rapport bevat de evaluatie van DV2030, uitgevoerd door KWINK groep in de periode augustus – december 2020.

## Aanleiding

De looptijd van DV2030 is 2016-2020. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft KWINK groep gevraagd het programma DV2030 te evalueren, met als doel om te komen tot een evaluatierapport met daarin conclusies over de doeltreffendheid en doelmatigheid van DV2030. Daarnaast is het doel om te leren van dit programma ten behoeve van de in 2020 opgerichte Safety Delta Nederland (SDN). De SDN is op 5 oktober 2020 gelanceerd, met de ondertekening van het samenwerkingsconvenant SDN.

## Onderzoeksmethoden

Er is een **documentenanalyse** uitgevoerd naar de opzet, het proces en de resultaten van DV2030. Vervolgens hebben 24 semigestructureerde **interviews** plaatsgevonden met het programmabureau, de trekkers en secretarissen per roadmap, (oud)-leden van de stuurgroep en een selectie van leden van de klankbordgroepen per roadmap. Er is verder een **schriftelijke vragenlijst** uitgezet via de nieuwsbrief van DV2030. De vragenlijst is 23 keer volledig ingevuld. Met vijf individuele bedrijven die de vragenlijst hebben ingevuld is vervolgens een telefonisch interview gehouden om door te vragen op de gegeven antwoorden.

## Conclusies

Hierna geven we een samenvatting van de belangrijkste conclusies.

- Conclusies over **de opzet** van DV2030:
  - DV2030 is gestart vanuit de overtuiging van alle betrokken partijen dat het belangrijk was om in de triple helix samen te werken aan de veiligheid van de (petro)chemische industrie. Binnen DV2030 is bottom-up en organisch gewerkt. De trekkers van de roadmaps hebben de ruimte gekregen plannen van aanpak op te stellen en hiermee aan de slag te gaan en als bleek dat activiteiten niet haalbaar waren is gekozen om andere activiteiten op te pakken.
  - Er is beperkt gestuurd op het behalen van de ambitie van DV2030. Belangrijke voorwaarden om te kunnen sturen op de ambitie waren dan ook niet aanwezig: de ambitie is niet SMART gemaakt en er is geen orgaan dat actief heeft gestuurd op het behalen van de overkoepelende ambitie.
  - Het budget voor DV2030 is toereikend geweest, in relatie tot de tijdsbesteding die deelnemende partijen hebben gedaan om resultaten tot stand te brengen. Er is beperkt overkoepelend gestuurd op de verdeling van het budget.
- Conclusies over **het proces** dat binnen DV2030 is gevolgd:
  - De thema's voor de roadmaps zijn tot stand gekomen met inbreng van de drie partijen uit de triple helix. Betrokkenen zijn over het algemeen tevreden over de keuze voor de thema's, hoewel enkelen thema's missen, zoals (cyber)security en de energietransitie.
  - In DV2030 heeft samenwerking plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap. Er is slechts een beperkt aantal individuele Brzo-bedrijven bereikt.

- Conclusies over **de resultaten** van DV2030:
  - In sommige roadmaps is een groot gedeelte van de voorgenomen activiteiten uitgevoerd, in andere roadmaps een (zeer) beperkt aantal. De uitgevoerde activiteiten zijn voornamelijk inventariserend en onderzoekend van aard. Er zijn ook projecten gestart waarin een interventie is ontwikkeld en/of getest.
  - Voor wat betreft de impact van DV2030 geldt dat de bijdrage aan het streefbeeld van *zero incidents* niet is vast te stellen, omdat dit een streven is voor 2030 en omdat de causaliteit tussen de activiteiten in DV2030 en incidenten in de (petro)chemische industrie niet vast te stellen is. Wel concluderen we dat DV2030 ertoe heeft geleid dat eerste stappen zijn gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen de partijen uit de triple helix.

Voor het trekken van conclusies over **de doeltreffendheid** van DV2030 is eerst de constatering van belang dat er een ambitie voor DV2030 is geformuleerd die afwijkt van wat de meeste partijen zien als het belangrijkste doel van DV2030. De ambitie 'op papier' is een vitale (petro)chemische industrie zonder noemenswaardige incidenten. De meeste betrokkenen zien echter als het belangrijkste doel van DV2030 samenwerking: het in de triple helix samenwerken aan de veiligheid van de (petro)chemie. Om die reden hebben we met twee brillen naar de doeltreffendheid van DV2030 gekeken: uitgaande van het doel zoals dat op papier staat en uitgaande van wat de meeste betrokkenen zien als het belangrijkste doel.

- We concluderen dat DV2030 **beperkt heeft bijgedragen aan het dichterbij brengen van het streefbeeld van *zero incidents***. In DV2030 zijn veel projecten opgestart waarvoor geldt dat pas een bijdrage aan de veiligheid van de industrie bereikt kan worden als een (groot) aantal vervolgstappen wordt gezet. Voorbeelden zijn inventarisaties en

onderzoeken. In een aantal projecten zijn reeds pilots uitgevoerd en handreikingen opgesteld. Wanneer de resultaten uit de pilots opgeschaald worden en handleidingen en tools gebruikt gaan worden door veel bedrijven kan hiermee potentieel een bredere bijdrage geleverd worden aan het verhogen van de veiligheid in de sector. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de bekendheid onder Brzo-bedrijven vergroot wordt. Tot slot zien we dat binnen DV2030 gekozen is voor een aantal thema's waarvan de relatie met veiligheid eerder indirect dan direct is, waaronder beleidsvernieuwing van het Brzo-beleid en omgevingscommunicatie.

- We concluderen dat dankzij DV2030 partijen uit de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap samen het gesprek hebben gevoerd over en hebben gewerkt aan de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Deze vorm van samenwerking was nieuw en wordt door bijna alle gesprekspartners gezien als het belangrijkste resultaat van DV2030. Uit het feit dat in oktober 2020 de SDN is gestart blijkt dat de partijen de samenwerking graag willen voortzetten. Er zijn ook indicaties dat de samenwerking niet op alle vlakken geslaagd is. Zo is nog geen sprake van volledig vertrouwen tussen de drie partijen uit de triple helix, zijn partijen vanuit de overheid en de industrie kritisch op elkaar en is slechts een klein gedeelte van de doelgroep van 300 Brzo-bedrijven bereikt. Tot slot heeft het regelmatig wisselen van met name trekkers en secretarissen geen positieve invloed gehad op de samenwerking.

**De doelmatigheidsvraag** hebben we kwalitatief verkend aan de hand van drie perspectieven:

- **Voorzieningen voor efficiënt opereren.** Binnen DV2030 zijn enkele voorzieningen getroffen om efficiënt te opereren. Er is beperkt overkoepelend gestuurd op de besteding van het budget, waardoor de ene roadmap in de veronderstelling was dat het budget uitgeput was, terwijl er bij een andere roadmap budget over was. Ook zijn

voorgenomen activiteiten (waar budget voor begroot was) niet altijd uitgevoerd, waardoor er tegen het einde van het jaar nieuwe projecten opgestart konden (en moesten) worden om het budget uit te putten. Dit roept de vraag op of hiermee uiteindelijk is gekozen voor die projecten die de grootste bijdrage leverden aan de doelen van DV2030.

- **Commitment en budget vanuit de drie deelnemende partijen.** Het budget voor DV2030 kwam volledig van de overheid. Alle partijen hebben bijgedragen *in kind*.
- **Wat als er dubbel zoveel budget beschikbaar zou zijn geweest?** We concluderen dat dubbel zoveel budget niet had geleid tot dubbel zoveel resultaten. De betrokkenen bij DV2030 hadden (zeer) beperkt tijd beschikbaar, waardoor ze naar eigen zeggen geen tijd gehad zouden hebben om met meer budget meer projecten uit te voeren.

### Aanbevelingen

We bevelen de SDN aan om in de keuze voor projecten en het benaderen van doelgroepen gericht te zijn op het behalen van de grootste winst voor het verhogen van de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Concreet bevelen we de volgende stappen aan:

- Bepaal voor welk van de projecten die binnen DV2030 zijn opgestart vervolgstappen gezet kunnen worden om de projecten te laten renderen. We raden de SDN aan om de in DV2030 uitgevoerde projecten te scannen en te bepalen voor welke projecten vervolgstapen uitgevoerd kunnen worden die bijdragen aan het verhogen van de veiligheid. Bijvoorbeeld: als er een inventarisatie van lessen is uitgevoerd binnen DV2030, zou het zonde zijn als deze niet wordt omgezet in een handreiking waarmee bedrijven de geleerde lessen kunnen inzetten.
- Wees selectief in de keuze voor projecten en kies voor die projecten waarvan de verwachting is dat de bijdrage aan de ambitie het grootst zal zijn. Om goed te kunnen prioriteren bevelen we de SDN aan om voor

nieuwe projecten binnen de SDN in het projectvoorstel een uitwerking te laten maken van de wijze waarop het project gaat bijdragen aan het verbeteren van het veiligheidsniveau van de (petro)chemie.

- Segmenteer de brede doelgroep van Brzo-bedrijven en bepaal vervolgens per segment wat nodig is om in dit deel van de doelgroep het veiligheidsniveau te verbeteren.

We bevelen de SDN aan om de structuur en de governance zo in te richten dat gestuurd kan worden op het behalen van de ambitie. Concreet bevelen we de volgende stappen aan:

- Werk de ambitie van de SDN uit in concrete en meetbare doelstellingen met daaraan gekoppelde indicatoren. Hiermee kan over een aantal jaar vastgesteld worden in hoeverre de SDN geslaagd is. Borg vervolgens dat de betrokken partijen een eenduidig beeld hebben over de doelstelling, zodat iedereen aan hetzelfde doel werkt.
- Wees selectief in het instellen van beslis- en overlegorganen en borg dat de kwaliteit van de organen hoog is door helder te zijn over de rollen en verantwoordelijkheden. Door veel beslis- en overlegorganen, waarbij de verdeling van verantwoordelijkheden niet volledig helder is ontstaat het gevoel dat iedereen verantwoordelijk is voor alles, waardoor uiteindelijk niemand verantwoordelijk is. Door minder organen in te stellen en te borgen dat de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende beslis- en overlegorganen heel helder zijn kan dit voorkomen worden.
- Expliciteer de afwegingen die gemaakt worden om af te wijken van voorgenomen plannen. Uiteraard kunnen er goede redenen zijn om voorgenomen projecten en plannen niet uit te voeren en/of om andere projecten juist wel op te pakken. We bevelen de SDN aan om een afwegingskader te hanteren en de afweging om af te wijken van een voornemen te expliciteren.

# Inhoud

1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding en doel evaluatie	6
1.2. Onderzoeksmethoden	6
1.3. Leeswijzer	7
2. Opzet	8
2.1. De doelen en beoogde resultaten van DV2030	8
2.2. De structuur en governance	10
2.3. Financiering en capaciteit	11
2.4. Conclusies over de opzet	14
3. Proces	16
3.1. Keuze voor vijf thema's	16
3.2. Samenwerking	16
3.3. Conclusies over het proces	17
4. Resultaten	18
4.1. Activiteiten en resultaten per roadmap	18
4.2. Impact van DV2030	22
4.3. Conclusies over resultaten	22
5. Conclusies	24
5.1. Doeltreffendheid	24
5.2. Doelmatigheid	25
6. Aanbevelingen voor de Safety Delta Nederland	27

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en doel evaluatie

Sinds het najaar van 2016 werken de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap in het programma Duurzame Veiligheid 2030 (DV2030) structureel samen om de veiligheid in de (petro)chemische sector te verbeteren. De ambitie is een vitale (petro)chemische industrie in Nederland zonder noemenswaardige incidenten: 'in 2030 hebben bedrijven, overheden en wetenschap zich zo ontwikkeld dat het streefbeeld van zero incidents binnen handbereik is en blijft.'

Om de ambities voor DV2030 te realiseren is in vijf roadmaps gewerkt aan activiteiten, zoals pilots en onderzoeken. De thema's van de roadmaps zijn:

- Duurzaam assetmanagement
- Naar een robuust en toekomstbestendig Brzo-beleid
- Transparantie als drijvende kracht voor veiligheid
- Ruimte voor (petro)chemische clusters
- Hoogwaardige kennis

De looptijd van DV2030 is 2016-2020. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft KWINK groep gevraagd het programma DV2030 te evalueren, met als doel om te komen tot een evaluatierapport met daarin conclusies over de doeltreffendheid en doelmatigheid van DV2030. Daarnaast is het doel om te leren van dit programma ten behoeve van de in 2020 opgerichte Safety Delta Nederland (SDN). Op grond van de conclusies zijn daarom aanbevelingen geformuleerd voor de SDN. De SDN is op 5 oktober 2020 gelanceerd, met de ondertekening van het samenwerkingsconvenant SDN.

## 1.2. Onderzoeksmethoden

De evaluatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot december 2020. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- Er is een **documentenanalyse** uitgevoerd naar de opzet, het proces en de resultaten van DV2030. In de documentenanalyse zijn Kamerbrieven, het programmaplan van DV2030 en jaarverslagen van DV2030 bestudeerd. Ook zijn interne documenten van DV2030 geanalyseerd, zoals verslagen van stuurgroep- en trekkersoverleggen, documenten over de tussentijdse voortgang en begrotingen en realisaties.
- Vervolgens hebben 24 semigestructureerde **interviews** plaatsgevonden met het programmabureau, de trekkers en secretarissen per roadmap, (oud)-leden van de stuurgroep en een selectie van leden van de klankbordgroepen per roadmap. Bijlage I bevat een overzicht van de gesprekspartners.
- Er is een **schriftelijke vragenlijst** uitgezet via de nieuwsbrief van DV2030. De vragenlijst is 23 keer volledig ingevuld. Met vijf individuele bedrijven die de vragenlijst hebben ingevuld is vervolgens een telefonisch interview gehouden om door te vragen op de gegeven antwoorden.

De verzamelde informatie is door het evaluatieteam geanalyseerd zodat conclusies over DV2030 en aanbevelingen voor de SDN geformuleerd konden worden. Vervolgens is een conceptrapport opgesteld, dat is besproken met de begeleidingscommissie en vervolgens definitief gemaakt.

De evaluatie is begeleid door een begeleidingscommissie, bestaande uit de programmamanager, een ondersteunend lid van het programmabureau en twee leden van de stuurgroep van DV2030.

## 1.3. Leeswijzer

In het vervolg van dit rapport gaan we achtereenvolgens in op de opzet van DV2030 (hoofdstuk 2), het gevolgde proces (hoofdstuk 3) en de resultaten van DV2030 (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 5 bevat onze conclusies ten aanzien van de doeltreffendheid en doelmatigheid van DV2030. We sluiten het rapport af met aanbevelingen voor de SDN (hoofdstuk 6).

## 2. Opzet

### 2.1. De doelen en beoogde resultaten van DV2030

#### De (totstandkoming van) de doelen van DV2030

De aanleiding voor DV2030 was de wens dat er een structureel en proactief gesprek op gang zou komen tussen de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven over veiligheid in de (petro)chemische sector. Structureel en proactief, omdat de ervaring was dat het gesprek er met name was op het moment dat er een incident plaatsvond.<sup>1</sup> In een ‘high level meeting’ (september 2016) is bepaald aan welke vijf onderwerpen er in roadmaps gewerkt zou gaan worden en wie de trekkers daarvan zouden zijn.<sup>2</sup> Bij de high level meeting waren vertegenwoordigers vanuit de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap aanwezig.

In de eerste Kamerbrief waarin DV2030 is genoemd (oktober 2016) is een stip op de horizon voor DV2030 opgenomen: *‘de horizon voor de samenwerking is 2030, de stip op de horizon is een veilige industrie waar geen incidenten met schade voor omwonenden of omgeving plaatsvinden’*.

Er is vervolgens in de stuurgroep veel gesproken over wat de ambitie of het doel van DV2030 zou moeten zijn. In april 2017 is bijvoorbeeld in de stuurgroep nog gesuggereerd het doel anders te formuleren, gericht op een vitale chemiesector in harmonie met zijn omgeving. Sommige stuurgroepleden waren het hiermee eens, anderen gaven aan dat deze doelstelling te weinig gericht was op veiligheid.

<sup>1</sup> Interviews KWINK groep september – oktober 2020.

Uiteindelijk is in november 2017 het programmaplan definitief geworden, waarin de volgende ambitie is opgenomen:

*“DV2030 heeft als ambitie van alle betrokkenen om in Nederland een vitale (petro)chemische industrie te hebben zonder noemenswaardige incidenten: in 2030 hebben bedrijven en overheden zich zo ontwikkeld dat het streefbeeld van “zero incidents” binnen handbereik is en blijft.”*

Ook staat in het programmaplan beschreven dat DV2030 erop gericht is *“om met de blik op 2030 activiteiten en interventies te ontwikkelen, te testen en uit te voeren die de veiligheid in de (petro)chemische sector significant en duurzaam verbeteren.”*

De trekkers en secretarissen hebben per roadmap een plan van aanpak opgesteld, met daarin beoogde doelen. Het eerste trekkersoverleg vond plaats in februari 2017. De plannen van aanpak per roadmap zijn besproken in de stuurgroep van april 2017 (waarin ook de overkoepelende ambitie is vastgesteld).

De overkoepelende ambitie van DV2030 is niet SMART gemaakt en er zijn geen subdoelen opgesteld waaraan getoetst kan worden of de ambitie gehaald is. De ambitie richtte zich op 2030, en er is bijvoorbeeld niet uitgewerkt wat er in 2020 (na de vierjarige looptijd van het programma) aan tussenresultaten bereikt moest zijn om te kunnen monitoren of het doel van 2030 binnen bereik was. Gesprekspartners geven aan dat er in het programma wel veel gesproken is over het concretiseren van de doelstelling, maar dat het erg lastig is om veiligheid en de bijdrage van DV2030 aan het voorkomen van incidenten meetbaar te maken. Er is volgens sommige gesprekspartners vanuit het bedrijfsleven ook bewust voor gekozen om het niet te hebben over het ‘doel’ maar over de ‘ambitie’ van DV2030. Een doel vraagt om prestatie-indicatoren en subdoelen, terwijl een

<sup>2</sup> <https://www.veiligheidvoorop.nu/view/news/detail/71>.



ambitie meer fungeert als gezamenlijke stip op de horizon: hier doen we het voor.

DV2030 is vervolgens bottom-up vormgegeven: per roadmap is door de trekkers en secretarissen van de roadmap een doelenboom opgesteld, met daarin doelstellingen, beoogde tussenresultaten en daaraan gekoppelde activiteiten en korte termijn projecten. De doelstellingen van de verschillende roadmaps zijn uiteenlopend geformuleerd: soms is de doelstelling meer gericht op een resultaat en soms meer op een activiteit. Zo is één van de doelstellingen van Roadmap 2 gericht op een resultaat: 'komen tot een verdere beleidsvernieuwing van het Brzo-beleid om integrale uitvoering te bevorderen' en is een doelstelling van Roadmap 4 meer gericht op een activiteit: 'uitwisselen en toepassen van best practices voor collectieve clustermaatregelen ter borging van de veiligheid'. Ook voor de doelen van de roadmaps geldt dat ze niet SMART zijn gemaakt.

In de roadmaps is na het vaststellen van de doelenbomen organisch gewerkt. Projecten zijn opgepakt, soms zijn projecten tussentijds toegevoegd, soms bleken projecten niet uitvoerbaar. Er is niet systematisch (expliciet, op vaste momenten, waarbij de uitkomsten zijn vastgelegd) getoetst of de gekozen activiteiten nog de juiste zijn en of deze optimaal bijdragen aan de doelen van de roadmap en aan de overkoepelende ambitie.

#### Verschil tussen doelen op papier en doelen in de praktijk

Er is een ambitie voor DV2030 geformuleerd die afwijkt van wat de meeste partijen zien als het belangrijkste doel van DV2030. De ambitie 'op papier' is "*om in Nederland een vitale (petro)chemische industrie te hebben zonder noemenswaardige incidenten*". De meeste betrokkenen zien echter samenwerking als het belangrijkste doel van DV2030: het in de 'triple helix' (de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap) samenwerken aan de veiligheid van de (petro)chemische sector. Uiteraard raken de doelstellingen aan elkaar: de aanname is dat samenwerking leidt tot een veiligere industrie (waarbij zo min

mogelijk noemenswaardige incidenten horen). Tegelijkertijd bestaan er bij betrokkenen verschillende beelden over wanneer DV2030 geslaagd is.

- Volgens sommigen is DV2030 geslaagd als de ambitie die op papier staat dichterbij is gekomen: als er projecten zijn opgestart die direct bijdragen aan de veiligheid van de (petro)chemische sector. Dit betekent bijvoorbeeld dat resultaten uit het programma daadwerkelijk zijn toegepast in het bedrijfsleven.
- Volgens veel anderen is DV2030 geslaagd als de partijen in de triple helix hebben samengewerkt en als er sprake is van meer vertrouwen tussen de partijen. De aanname is dat deze samenwerking bij zal dragen aan de veiligheid in de sector. Hóe verbeterde samenwerking precies bijdraagt aan een verhoogde veiligheid wordt niet altijd onderbouwd. Voor sommige onderwerpen die onderdeel uitmaken van DV2030 is de relatie duidelijk: als er bijvoorbeeld kennis gedeeld wordt over bijna-incidenten kunnen andere bedrijven die kennis gebruiken om hun eigen veiligheid te verbeteren. Voor andere onderwerpen is de relatie tussen betere samenwerking en verhoogde veiligheid minder duidelijk. Als het bijvoorbeeld gaat over de samenwerking op het gebied van toezicht zijn er gesprekspartners die redeneren dat hiermee eerder de efficiëntie dan de veiligheid verbeterd wordt. Ook van de projecten rondom omgevingscommunicatie wordt benoemd dat deze niet *direct* tot meer veiligheid leiden en dat de relatie met de ambitie van het programma meer indirect is: een proactieve en transparante communicatie vanuit bedrijf en overheid draagt bij aan de beleving van veiligheid in de maatschappij en in het verlengde daarvan aan het maatschappelijk (en politiek) draagvlak voor risicovolle activiteiten.
- Tot slot zijn er enkele partijen die nog weer anders kijken naar de doeltreffendheid van DV2030, en die van mening zijn dat DV2030 geslaagd is als de projecten die zijn opgestart zullen worden doorgezet in de SDN.

Voor sommigen is de stip op de horizon van 'geen noemenswaardige incidenten' behulpzaam: deze ambitie geeft richting en geeft aan waar het DV2030 uiteindelijk om te doen is. Anderen geven echter aan dat de ambitie sowieso niet haalbaar is: er zullen altijd incidenten blijven voorkomen. Volgens sommigen maakte de 'grote' ambitie juist dat DV2030 wel erg 'hoog-over' bleef en dat er in mindere mate concrete projecten werden opgepakt.

## 2.2. De structuur en governance

### Ingerichte governance

De aansturing van het programma vindt plaats op twee niveaus: overkoepelend via de stuurgroep en per roadmap door de trekkers van de roadmaps. Verder is er per roadmap een klankbordgroep ingericht en is er een programmabureau. Hierna lopen we de verschillende beslis- en overlegorganen van DV2030 langs.

#### Programmabureau

Het programmabureau ondersteunt de stuurgroep en de trekkers en is verantwoordelijk voor onder andere de planning, organisatie, financiering, communicatie en afstemming. Het programmabureau bestaat uit een programmamanager die wordt ondersteund door vier tot zes medewerkers (dit varieerde per jaar) van het ministerie van IenW.

#### Stuurgroep

De rol van de stuurgroep is als volgt beschreven in het programmaplan: *'De stuurgroep stuurt het programma aan. Zij besluit over aan haar door de trekkers voorgelegde beslispunten, de koers van het programma en het bewaken van de voortgang van het programma. Tevens zal zij support aan de trekkers bieden'*. De stuurgroep bestaat uit ongeveer vijftien leden en een onafhankelijk voorzitter. Gedurende de looptijd van het programma is ervoor gekozen de trekkers ook aan te laten sluiten bij de overleggen van de stuurgroep.

De meerwaarde van de stuurgroep was volgens gesprekspartners dat er bij de deelnemende partijen commitment op hoog niveau was. Stuurgroepleden zelf geven vaak als meerwaarde dat ze aan tafel zaten met de andere partijen uit de triple helix en met die partijen in gesprek konden. Ook waardeerden de stuurgroepleden het bespreken van inhoudelijke onderwerpen tijdens de stuurgroepbijeenkomsten. Over de aanwezigheid van de trekkers bij de stuurgroepoverleggen lopen de meningen uiteen. Sommigen waren hier positief over, omdat de trekkers informatie over de voortgang in hun roadmap konden delen en de stuurgroep direct met de trekkers in gesprek kon gaan. Andere gesprekspartners zijn kritisch, omdat het voor de trekkers een extra overleg betekende, de stuurgroep nog groter werd en het soms ongemakkelijk was dat de stuurgroep iets moest beslissen over een roadmap met de trekker erbij.

De stuurgroep heeft geen sturende rol gehad in het programma. De stuurgroep heeft bijvoorbeeld niet geïntervenieerd bij roadmaps of aangegeven welke roadmaps of activiteiten in een bepaald jaar meer prioriteit zouden moeten krijgen (met daaraan gekoppeld budget en/of menskracht). Gesprekspartners geven aan dat de stuurgroep te groot was om te sturen, helemaal doordat ook de trekkers aanwezig waren. Het beeld uit de gesprekken is daarnaast dat stuurgroepleden zich over het algemeen niet verantwoordelijk voelden voor het laten slagen van het gehele programma, maar zich vaak eerder betrokken voelden bij bepaalde roadmaps. Sommige gesprekspartners hadden graag gezien dat de stuurgroep meer gestuurd had, bijvoorbeeld door erop toe te zien dat er in de roadmaps concrete projecten werden opgepakt die bijdroegen aan het vergroten van de veiligheid van de (petro)chemische sector.

#### Trekkers en secretarissen

Elke roadmap heeft één of twee trekkers die tevens voorzitter zijn van de roadmaps. Alle trekkers treffen elkaar in het trekkersoverleg. Trekkers hebben één of twee vaste secretarissen. Gedurende de looptijd van DV2030 is besloten aan iedere roadmap een secretaris vanuit het ministerie van IenW toe te voegen,

die tijd had om de trekker te ondersteunen. Alle secretarissen hadden een regulier secretarissenoverleg; daarnaast was er een werkoverleg met de secretarissen vanuit het ministerie van IenW en het programmabureau. Volgens een aantal trekkers en secretarissen waren de overlegmomenten vanuit hun rol te frequent, waardoor ze veel aan het vergaderen en overleggen waren.

#### Klankbordgroepen

Voor iedere roadmap is een klankbordgroep samengesteld met vertegenwoordigers vanuit de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap. De rol van de klankbordgroep is niet beschreven. In het programmaplan gaat het nog over een 'kernteam' per roadmap. De rol die de klankbordgroep heeft gespeeld in de verschillende roadmaps varieert. In één roadmap heeft de klankbordgroep gefungeerd als soort projectteam, waarbij de klankbordgroepleden concrete projecten hebben opgepakt. In andere roadmaps heeft de klankbordgroep meer echt als 'klankbord' gefungeerd en hebben de leden meegedacht met de trekkers en secretarissen. Het aantal keren dat de klankbordgroepen bij elkaar zijn gekomen nam af naarmate DV2030 langer liep. Voor één roadmap geldt dat de klankbordgroep slechts één of enkele keren bij elkaar is geweest bij de start van DV2030 en vervolgens niet meer. Ook de aanwezigheid van de klankbordgroepleden bij bijeenkomsten fluctueerde sterk. Opvallend was bovendien dat sommige klankbordgroepleden die in het kader van de evaluatie zijn benaderd voor een interview zich er niet van bewust waren dat ze lid waren van een klankbordgroep.

#### **Betrokkenheid van overheid, bedrijfsleven en wetenschap**

In alle beslis- en overlegorganen van DV2030 (stuurgroep, trekkers en secretarissen, klankbordgroepen) zijn vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap betrokken. De meeste gesprekspartners geven aan dat de juiste partijen betrokken zijn en dat er geen partijen missen.

Gesprekspartners noemen soms wel manieren waarop bepaalde partijen anders of meer betrokken hadden kunnen worden. Zo waren vanuit het bedrijfsleven met name de brancheverenigingen vertegenwoordigd in de verschillende besliss- en overlegorganen van DV2030. Gesprekspartners geven aan dat ze graag een grotere rol van individuele bedrijven hadden gezien. Wat betreft de betrokkenheid vanuit de overheid benoemen gesprekspartners dat het ministerie van IenW zeer actief en betrokken was, maar dat de betrokkenheid vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) soms sterker had mogen zijn. Gesprekspartners zien meerwaarde in het betrekken van de wetenschap en het programmabureau heeft hier hard aan gewerkt. Dit is echter lastig gebleken, omdat de wetenschap veel minder georganiseerd is in branches of verenigingen. Veel gesprekspartners, vanuit zowel de overheid en het bedrijfsleven en vanuit de wetenschap zelf geven aan dat de wetenschap op een aantal momenten een zeer waardevolle rol heeft vervuld (in het doen van onderzoeken en in trekenschap van Roadmap 3), maar over het algemeen wat meer op de achtergrond is gebleven in het programma.

Tot slot geven gesprekspartners aan dat soms niet duidelijk was wat het mandaat van een bepaalde persoon was of vanuit welke rol iemand aan tafel zat. Dit maakte het bijvoorbeeld lastig om in de stuurgroep besluiten te nemen.

## 2.3. Financiering en capaciteit

#### **Financiering en budgettering van DV2030**

Het programmabureau is verantwoordelijk voor het financieel beheer van DV2030. Aan het begin van het programma is € 1,4 miljoen begroot voor de gehele doorlooptijd van DV2030.

De roadmaps vroegen ieder jaar budget aan voor de projecten die zij dat jaar wilden uitvoeren. Vervolgens werd door de programmamanager een begroting

opgesteld en besproken in de stuurgroep, waarbij werd besloten welke projecten wel en niet zouden worden gefinancierd. In 2018 werd meer budget aangevraagd dan beschikbaar was.

Er is beperkt centraal gestuurd op de inzet van het budget. In een aantal jaren bleek na de zomer dat binnen roadmaps een aantal projecten (nog) niet was opgestart, waardoor het budget niet uitgeput zou raken. Tegelijkertijd was de indruk bij andere roadmaps dat er geen budget meer beschikbaar was.

Vervolgens zijn projecten opgestart uit andere roadmaps, en is het budget ieder jaar uiteindelijk wel uitgeput.

In de onderstaande tabel is een overzicht gemaakt van de gebudgetteerde, begrote en gerealiseerde bedragen per jaar gedurende de periode 2017 – 2020. Hierbij merken we het volgende op:

- De financiële verantwoording was aan het begin van DV2030 nog niet volledig op orde, waardoor er geen goed inzicht is in de begrote en gerealiseerde bedragen in 2017 en 2018. Hierbij is een complexiteit dat in de financiële boekhouding van het ministerie van IenW onderscheid is tussen opdrachten tot €15.000 (die uit een zogenaamde ‘flitsopdrachtenpot’ gefinancierd worden) en opdrachten boven de €15.000, die vanuit de DV2030-pot gefinancierd worden. De in 2017 en 2018 opgenomen bedragen zijn tot stand gekomen na berekeningen achteraf van het programmamanagement, maar de werkelijk begrote en gerealiseerde bedragen wijken hier dus mogelijk iets van af.
- De realisatie van 2020 is nog niet afgerond, aangezien er op het moment van de evaluatie nog facturen verwacht werden. De verwachting van het programmamanagement is dat het budget in 2020 vrijwel volledig uitgeput zal worden.

Jaar	Budget	Begroot	Gerealiseerd
2017	€250.000	€250.000	€120.000
2018	€300.000	€448.300	€280.000
2019	€270.000	€356.120	€247.420
2020	€300.000	€427.734	Stand oktober 2020: €81.735

Tabel 1. Overzicht begrotingen en realisaties 2017-2020.

### Financieel beheer

De programmamanager stelde tussentijds regelmatig een stand van zaken op, waarin de begroting zo nodig werd herzien en reeds gemaakte kosten werden beschreven. Meestal is de uiteindelijke realisatie niet in deze overzichten opgenomen. Ook zijn de begrotingen en realisaties niet op vaste momenten in het jaar opgesteld en waren daardoor de financiële ontwikkelingen gedurende een jaar niet altijd inzichtelijk.

Er waren in DV2030 enkele voorzieningen voor doelmatigheid aanwezig. De financiële afdeling van het ministerie van IenW keek mee en de uitgaven moesten daar verantwoord worden. De programmamanager had de rol om toe te zien op de uitgaven. De stuurgroep kon ook sturen op de begroting, maar heeft dit in de praktijk niet gedaan.

### Mate waarin het budget toereikend is geweest

Op één voorbeeld na zijn tijdens de evaluatie geen projecten genoemd die niet uitgevoerd konden worden omdat er geen budget was. Een aantal jaren bleek zelfs na de zomer dat er nieuwe projecten opgestart konden en dienden te worden om het budget uit te putten. Ook benoemen veel gesprekspartners dat er met een relatief klein budget veel bereikt is.

Als enige voorbeeld waarbij budget toch een beperkende factor is geweest wordt de opvolging van de quick scan naar het vervoer van gevaarlijke stoffen genoemd. De quick scan was bedoeld om te zien of vervoersstromen van gevaarlijke stoffen van en naar chemieclusters verlegd, gebundeld of geëlimineerd zouden kunnen worden, bijvoorbeeld door stromen binnen clusters kort te sluiten. De quick scan heeft hier geen antwoord op kunnen geven en volgens de betrokkenen ontbrak tijd en geld voor onderzoek op het niveau van individuele bedrijven binnen clusters.

Gesprekspartners geven aan dat er met meer budget niet meer bereikt had kunnen worden, omdat de beperkende factor zat in de tijd die de betrokkenen beschikbaar hadden voor DV2030. Als er dus meer budget was geweest, was er geen capaciteit geweest om met dat budget meer projecten uit te voeren.

#### Subsidieregeling versterking omgevingsveiligheid Brzo-sector (Safety Deals)

In 2018 en 2019 is voor een aantal projecten subsidie aangevraagd conform de subsidieregeling versterking omgevingsveiligheid Brzo-sector, ook wel Safety Deals genaamd. Zie voor een overzicht tabel 2. De subsidieregeling is aangepast om goed aan te sluiten bij DV2030: thema's waar een project betrekking op moet hebben om in aanmerking te komen voor een Safety Deal komen overeen met de thema's van de roadmaps.

Jaar	Project	Gesubsidieerde kosten
2018-2019	Corrosie onder isolatie	€150.000
2018	Validatie cultuurmeetinstrument	€100.000
2018-2019	Chemiesector midden in de samenleving	- Niet uitgevoerd
2019	VBS Adapter	€175.000
2019-SDN	Website SDN + Technology Catalogue	€49.400

Tabel 2: Projecten gefinancierd met een Safety Deal.

Weinig gesprekspartners hebben een goed beeld van de mogelijkheid om een Safety Deal in te zetten en het aantal keren dat dit is gebeurd vanuit DV2030. Een aantal mensen die hier wel een beeld van hebben is overwegend positief en geeft aan dat de Safety Deal-regeling goed gebruikt is in DV2030. Enkele gesprekspartners geven bovendien aan dat de Safety Deals voor toegenomen professionaliteit zorgden door de mogelijkheid om betaalde mensen in te zetten. Anderzijds zijn er ook enkele gesprekspartners die hebben aangegeven dat de administratieve lasten van het aanvragen van een Safety Deal erg hoog waren. Tot slot geven enkele gesprekspartners aan dat ze hadden gehoopt dat er meer projecten vanuit DV2030 gefinancierd zouden worden middels een Safety Deal.

### **Inzet in cash en in kind van de betrokken partijen**

De financiële inzet voor DV2030 kwam volledig van de overheid. Het merendeel is gefinancierd door het ministerie van IenW. Daarnaast zijn enkele projecten gefinancierd door Inspectie SZW en vanuit de Safety Deals. Het bedrijfsleven en de wetenschap hebben geen financiële bijdrage geleverd. Sommige gesprekspartners zijn hier kritisch over, omdat ze aangeven dat het uitblijven van financiering vanuit het bedrijfsleven aantoont dat er onvoldoende commitment is vanuit het bedrijfsleven om bij te dragen aan DV2030. Andere gesprekspartners zijn het hier niet mee eens en geven aan dat de commitment blijkt uit de bijdrage *in kind*.

Partijen vanuit de overheid, de industrie en het bedrijfsleven hebben *in kind* bijgedragen aan DV2030 door deel te nemen aan de stuurgroep of klankbordgroepen, door de trekkers- of secretarisrol voor een roadmap op zich te nemen, of door mee te doen aan projecten of onderzoeken die uit DV2030 voortvloeiden. Het ministerie van IenW heeft met name een grote rol gespeeld, onder andere door het programmamanagement in te vullen en iedere roadmap van een secretaris te voorzien. Een aantal gesprekspartners vanuit het bedrijfsleven en vanuit de overheid geeft aan dat de inzet *in kind* van het bedrijfsleven minder hoog was dan van de andere partijen. Zoals eerder benoemd geven veel gesprekspartners, vanuit zowel de overheid en het bedrijfsleven en vanuit de wetenschap zelf aan dat de wetenschap op een aantal momenten een zeer waardevolle rol heeft vervuld, maar over het algemeen wat meer op de achtergrond is gebleven in het programma. De waardevolle bijdrage die de wetenschap heeft geleverd is in de vorm van onderzoek (bijvoorbeeld het onderzoek naar veiligheidsparemeters in de chemische clusters) en via het trekkerschap van het RIVM bij Roadmap 3.

Veel gesprekspartners benoemen dat de inzet voor nagenoeg alle deelnemers aan DV2030 naast hun andere werkzaamheden kwam. Hierover geven meerdere

gesprekspartners aan dat er veel bereikt is met oog op de (soms zeer) beperkte tijd die de betrokkenen beschikbaar hadden voor het DV2030.

## **2.4. Conclusies over de opzet**

### **De betrokkenen bij DV2030 zijn overtuigd van het belang van samenwerking. Binnen DV2030 is bottom-up en organisch gewerkt.**

DV2030 is gestart vanuit de overtuiging van alle betrokken partijen dat het belangrijk was om in de triple helix samen te werken aan de veiligheid van de (petro)chemische industrie.

De keuze die is gemaakt in DV2030 is om ‘bottom-up’ te werken: de trekkers en de secretarissen van de roadmaps hebben de ruimte gekregen om plannen van aanpak op te stellen en hiermee aan de slag te gaan. Er is organisch gewerkt: als bleek dat activiteiten niet haalbaar waren is gekozen om andere activiteiten op te pakken.

### **Er is beperkt gestuurd op het behalen van de ambitie van DV2030. Belangrijke voorwaarden om te kunnen sturen op de ambitie waren dan ook niet aanwezig: de ambitie is niet SMART gemaakt en er is geen orgaan dat actief heeft gestuurd op het behalen van de overkoepelende ambitie.**

De ambitie van ‘geen noemenswaardige incidenten’ is niet SMART gemaakt en is niet uitgewerkt in subdoelen. De ambitie richtte zich op 2030, en er was bijvoorbeeld niet uitgewerkt wat er in 2020 aan tussenresultaten bereikt moest zijn om te kunnen monitoren of het doel van 2030 binnen bereik was. Ook bestaat er onder de betrokkenen geen eenduidig beeld van wanneer DV2030 geslaagd is. Het ontbreken van een ambitie en subdoelen die meetbaar zijn maken dat er niet gestuurd kan worden op het bereiken van de overkoepelende ambitie.

Daar komt bij dat de stuurgroep niet de rol heeft gepakt om te sturen op de overkoepelende ambitie van het programma en er ook geen ander gremium was dat deze rol heeft opgepakt.

**Het doel op papier verschilde van het doel zoals veel betrokkenen dat zagen.**

Voor veel betrokkenen was de samenwerking tussen de triple helix het belangrijkste doel van DV2030, omdat dit volgens hen de eerste stap was die nodig was richting een nog veiligere (petro)chemische sector. De betrokkenen hadden de gezamenlijke wens dat er een structureel en proactief gesprek op gang zou komen, in plaats van gesprek op het moment dat er een incident plaatsvond. Op papier was de ambitie van DV2030 *een vitale (petro)chemische industrie te hebben zonder noemenswaardige incidenten*. De thema's van de roadmaps en de activiteiten binnen de roadmaps waren soms direct gericht op het verbeteren van de veiligheid in de (petro)chemische industrie en soms op samenwerking.

Doordat er niet is uitgegaan van samenwerking als belangrijkste doel van het programma (omdat daarmee de veiligheid vergroot kan worden) is binnen DV2030 ook niet bepaald wat dan nodig is om die samenwerking te optimaliseren, welke partijen daarbij betrokken zouden moeten zijn en hoe gemeten kan worden of dat gelukt is.

**Het budget voor DV2030 is toereikend geweest, in relatie tot de tijdsbesteding die deelnemende partijen hebben gedaan om resultaten tot stand te brengen.**

**Er is beperkt overkoepelend gestuurd op de verdeling van het budget.**

Er is slechts één voorbeeld bekend van een doelstelling die niet gehaald is wegens gebrek aan financiering. Verder concluderen we dat partijen niet meer tijd hadden gehad om meer budget om te zetten in projecten. We constateren voorts dat er beperkt overkoepelende sturing heeft plaatsgevonden op de verdeling van het budget. Daardoor hadden sommige roadmaps de indruk dat er

geen budget meer beschikbaar was, terwijl er op dat moment nog wel budget beschikbaar was.

# 3. Proces

## 3.1. Keuze voor vijf thema's

De thema's van de roadmaps zijn centraal gekozen in de high level bijeenkomst van september 2016. Hierbij zijn discussies gevoerd en compromissen gesloten. Zo vonden partijen vanuit de overheid het belangrijk dat de staat van de assets in kaart zou worden gebracht om het inzicht te vergroten in de veiligheid van de sector en wilde de industrie graag een roadmap gericht op een meer integrale benadering van het toezicht door de verschillende inspectiediensten. Per roadmap hebben de trekkers en secretarissen vervolgens een plan van aanpak en doelenbomen opgesteld.

Gesprekspartners zijn over het algemeen positief over de gekozen thema's en geven aan dat deze logisch zijn. Enkele gesprekspartners benoemen dat de thema's getoetst hadden moeten worden bij Brzo-bedrijven, om te borgen dat er thema's gekozen zouden worden waar de bedrijven belang aan hechten. Ook geven enkele gesprekspartners aan dat ze bepaalde thema's hebben gemist. Vaak genoemd is het thema *security*. Aan het begin van DV2030 was de bedoeling dat Roadmap 3 safety, security en transparantie zou beslaan. Er bleek echter dat security meer werd gezien als een overkoepelend thema, waarop is afgesproken dat security in alle roadmaps meegenomen zou worden. Uiteindelijk heeft *security* en specifiek *cybersecurity* volgens sommige gesprekspartners te weinig aandacht gekregen. Een ander thema dat sommige gesprekspartners

graag betrokken hadden willen zien in DV2030 is de invloed van de energietransitie op veiligheid.

## 3.2. Samenwerking

### Samenwerking in de triple helix

Het betrekken van de drie verschillende partijen blijkt uit de samenstelling van de leden van de verschillende beslis- en overlegorganen. Deze leden zijn in aantallen op de eerste plaats afkomstig van overheden, gevolgd door respectievelijk het bedrijfsleven en de wetenschap. De leden van de stuurgroep, trekkers en secretarissen zijn gedurende de looptijd van het programma regelmatig gewisseld. Volgens sommige gesprekspartners bemoeilijkte dit de samenwerking.

### Betrokkenheid Brzo-bedrijven

Binnen de scope van DV2030 vallen de circa 300 Brzo-bedrijven in de (petro)chemische sector, aangevuld met bedrijven die werkzaam zijn in of deel uitmaken van de keten, zoals bijvoorbeeld *contractors* en afvalbedrijven. Waar nuttig en mogelijk worden ook de overige ongeveer 100 Brzo-bedrijven betrokken. De Brzo-bedrijven zijn betrokken via brancheorganisaties<sup>3</sup> en via individuele bedrijven in de verschillende organen, zoals in de stuurgroep, in de roadmaps als trekker of secretaris of in de klankbordgroep van een roadmap. Ook zijn individuele bedrijven in de Brzo-sector bereikt door uitvoering van projecten.

Het is niet bekend hoeveel bedrijven precies bereikt zijn vanuit DV2030, maar het beeld uit de gesprekken is dat dit een beperkt deel van de 300 Brzo-bedrijven is. Een klein aantal grote Brzo-bedrijven is direct betrokken in een van de organen van het programma. Verder zijn bedrijven bereikt in pilots en in workshops. Opvallend hierbij is volgens enkele gesprekspartners dat brancheorganisaties

<sup>3</sup> VNCI, VNPI, VOTOB en Deltalinqs.



aangaven dat bedrijven geen tijd hadden om mee te werken aan pilots, maar dat bij het rechtstreeks benaderen van individuele bedrijven bleek dat de bereidheid er wel was. Tot slot is in de gesprekken genoemd dat de om en nabij 10% van alle bedrijven met de meeste achterstand op het gebied van veiligheid niet is bereikt met het programma, omdat deze bedrijven weinig gemotiveerd zijn om te participeren in een programma gericht op het verbeteren van de veiligheid.

### Samenwerking met Brzo+ en Veiligheid Voorop

Gelijktijdig met het programma DV2030 liepen ook twee andere programma's gericht op veiligheid in de (petro)chemische industrie. Het samenwerkingsprogramma Brzo+ is een samenwerking tussen Inspectie SZW, Brzo-omgevingsdiensten, Veiligheidsregio's, Waterkwaliteitsbeheerders, Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en het Openbaar Ministerie.<sup>4</sup> BRZO+ regelt de uniforme en integrale aanpak van VTH-taken (Vergunningsverlening, Toezicht en Handhaving). In samenwerking tussen DV2030 en BRZO+ is gestart met een traject om de samenwerking die BRZO+ belichaamt verder te formaliseren.

Veiligheid Voorop is een samenwerkingsverband uit het bedrijfsleven. Veiligheid Voorop stelt zich ten doel 'om de veiligheidscultuur- en prestaties binnen de Brzo-bedrijven verder te verbeteren'.<sup>5</sup> Veiligheid Voorop wordt door gesprekspartners vooral beschouwd als een operationeel programma, waar DV2030 zich van onderscheid door zich meer op de langere termijn te richten. Twee stuurgroepleden bekleden ook rollen in het bestuur van Veiligheid Voorop. Er is samenwerking met Veiligheid Voorop,<sup>6</sup> bijvoorbeeld bij het project Safety Adapter en bij de ontwikkeling van een Self-Assessment Questionnaire.

<sup>4</sup> Zie: <https://www.brzoplus.nl/>

<sup>5</sup> Zie: <https://www.veiligheidvoorop.nu/>

Op initiatief van DV2030 vond er iedere zes weken overleg plaats tussen Veiligheid Voorop, BRZO+ en DV2030.<sup>7</sup>

## 3.3. Conclusies over het proces

**De thema's voor de roadmaps zijn tot stand gekomen met inbreng van de drie partijen uit de triple helix. Betrokkenen zijn over het algemeen tevreden over de keuze voor de thema's, hoewel enkelen ook thema's noemen die door hen worden gemist.**

De verschillende partijen hebben onderwerpen aangedragen en er zijn keuzes gemaakt na het voeren van discussie en het sluiten van compromissen. Over het algemeen zijn de betrokkenen (nog steeds) tevreden over de thema's die zijn gekozen. Enkele thema's worden gemist, zoals (cyber)security en de energietransitie.

**In DV2030 heeft samenwerking plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap. Het beeld is dat een beperkt aantal individuele Brzo-bedrijven bereikt is.**

De leden van de verschillende organen van DV2030 (stuurgroep, trekkers en secretarissen en klankbordgroepen) zijn in aantallen op de eerste plaats afkomstig van overheden, gevolgd door respectievelijk het bedrijfsleven en de wetenschap. De leden van de stuurgroep, trekkers en secretarissen zijn gedurende de looptijd van het programma regelmatig gewisseld.

Het is niet bekend hoeveel bedrijven precies bereikt zijn vanuit DV2030, maar het beeld dat uit de evaluatie naar voren komt is dat een beperkt deel van de doelgroep van 300 Brzo-bedrijven bereikt is.

<sup>6</sup> Bijlage 1 – kamerbrief Omgevingsveiligheid en Milieurisico's mei 2019.

<sup>7</sup> Interviews KWINK groep september – oktober 2020.

# 4. Resultaten

## 4.1. Activiteiten en resultaten per roadmap

Een van de voornemens van DV2030 (beschreven in het programmaplan) was *om met de blik op 2030 activiteiten en interventies te ontwikkelen, te testen en uit te voeren die de veiligheid in de (petro)chemische sector significant en duurzaam verbeteren*. Hierna beschrijven we per roadmap welke activiteiten zijn ondernomen en tot welke resultaten dit heeft geleid. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de jaarverslagen, verschillende voortgangsrapportages en in de interviews die in het kader van de evaluatie zijn gehouden.

### Roadmap 1 – duurzaam assetmanagement

De doelstellingen van Roadmap 1 waren oorspronkelijk 1) Verbetering en ontwikkeling van (nieuwe) onderhoud- en inspectieactiviteiten en 2) Ontwikkeling en waar mogelijk implementatie van (nieuwe) innovatieve assets. In een bijlage bij een voortgangsrapportage van augustus 2019 is het doel geformuleerd als *'het streven naar 100% beschikbaarheid, het voorkomen van niet geplande uitval van installaties en daarmee veilige assets en voortdurende optimalisatie'*.

In Roadmap 1 zijn de onderstaande activiteiten uitgevoerd met bijbehorende resultaten. Vanuit Roadmap 1 is ook verbinding gezocht met reeds gestarte activiteiten, die zijn opgenomen in DV2030. Twee voorgenomen acties zijn zover bekend niet uitgevoerd.

- Er is een nulmeting naar de staat van de assets binnen de Nederlandse (petro)chemie uitgevoerd. Met deze studie is in beeld gebracht wat de

levensduur van en de relatie tot het onderhoud van de assets binnen de Nederlandse (petro)chemie is. Het rapport is opgevolgd door een workshop.

- Het project Corrosion Under Isolation (CUI) was al gestart, is gefinancierd met een Safety Deal en opgenomen in het programma DV2030. Er hebben zestien bedrijven meegedaan aan het project. Resultaat is een tool voor een managementaanpak CUI die is getest bij *asset owners*. De volgende stap is de implementatie van de toolset. Ook zijn twee handreikingen voor goede praktijken ontwikkeld: *non-destructive inspections* en *beschermde coatingsystemen*. Deze zullen terecht komen in het SDN Kenniscentrum dat ingericht zal worden.
- In het kader van de nulmeting naar de staat van de assets en in het kader van het project Corrosion Under Isolation hebben verschillende workshops plaatsgevonden, waarbij afgevaardigden vanuit het bedrijfsleven en regionale veiligheidsnetwerken aanwezig waren. In de jaren 2017 t/m 2020 hebben jaarlijks twee workshops plaatsgevonden, met steeds tussen de 30 en 200 aanwezigen.
- Het RIMV heeft een onderzoek naar Procesintensificatie uitgevoerd. Het RIVM ziet veertien procesintensificatie-technologieën als kansrijk om risico's voor de omgeving te verminderen. Met de resultaten van het onderzoek kunnen beleidsmakers instrumenten ontwikkelen die risico's voor de omgeving voorkomen of verkleinen.

Gesprekspartners noemen de nulmeting naar de staat van de assets vaak als belangrijk positief resultaat van DV2030. Vaak genoemd is dat uit de nulmeting blijkt dat het relatief goed gesteld is met de staat van de assets. Zo blijkt dat de fabrieken van de (petro)chemie sinds 2014 aanzienlijk zijn verjongd. Ook het project Corrosion Under Isolation is vaak als succesvol resultaat van DV2030 benoemd. Opvallend is wel dat de projectleider van CUI niet het beeld heeft dat zijn project onderdeel uitmaakt van DV2030. Voor beide projecten wordt als

positief resultaat gezien dat er meer transparantie tussen de betrokkenen is ontstaan.

### Roadmap 2 – toekomstbestendig Brzo-beleid

De doelstellingen van Roadmap 2 zijn 1) Komen tot een verdere beleidsvernieuwing van het Brzo-beleid om integrale uitvoering te bevorderen en 2) Komen tot een robuust, toekomstbestendig Brzo-stelsel gericht op een duurzame beheersing van de veiligheid. Vanaf eind 2016 hebben meerdere bijeenkomsten, workshops en verdiepingssessies plaatsgevonden om te komen tot en invulling te geven aan deze doelstellingen. Vervolgens is in 2018 een koersdocument opgesteld met daarin de meest perspectiefrijke ideeën.

Onderstaande activiteiten zijn in Roadmap 2 uitgevoerd. Er zijn zover bekend geen voorgenomen activiteiten die helemaal niet zijn uitgevoerd.

- De klankbordgroep van Roadmap 2 heeft een overzicht gemaakt van relevante onderzoeken die van belang zijn voor het Brzo.
- Er is een onderzoek uitgevoerd naar de verschillen en gelijkenissen van het arbeidsomstandigheden- en omgevingsveiligheidstelsel in relatie tot het Brzo.
- Er is onderzoek uitgevoerd in het kader van het traject om de samenwerking die BRZO+ belichaamt verder te formaliseren. Dit onderzoek heeft een overzicht gegeven van de verschillende bevoegdheden, verantwoordelijkheden en mandaten van de verschillende uitvoerende overheidsactoren binnen het Brzo-veld.
- Om het Brzo-stelsel toekomstbestendiger te maken is een pilot uitgevoerd met blockchaintechnologie. Er is een blockchain-applicatie ontwikkeld voor het delen van informatie over bijna-incidenten, met als doel het leggen van een fundament voor een gezondere veiligheidscultuur. De applicatie is 'getest' tijdens een interactieve workshop, met bedrijfsleven en overheden. De applicatie gaf de

deelnemers inzicht in de mogelijkheden van de toepassing van blockchain binnen het Brzo-stelsel. De volgende stap is het testen van de applicatie met een groep bedrijven en de mogelijke aansluiting met het VBS-systeem. In totaal zijn ongeveer 10-12 bijeenkomsten georganiseerd.

- Er is een onderzoek naar de aansluiting van de drie wettelijke stelsels uitgevoerd. Dit onderzoek concentreert zich op twee punten: de samenhang tussen wettelijke kaders en bevordering van de veiligheidscultuur door toezicht.
- Hierbij is een onderzoek naar Innovatieve Incentives uitgevoerd. Hierin is onderzocht of het mogelijk is in de wet- en regelgeving en/of de daarvan afgeleide vergunningen prikkels in te bouwen waardoor bedrijven continu streven naar verbetering van de veiligheid.

Verder heeft Roadmap 2 geparticipeerd in een project direct onder de stuurgroep DV2030 inzake vernieuwend toezicht.

Gesprekspartners noemen dat een meerwaarde van Roadmap 2 was dat het gesprek over Brzo-beleid is gevoerd, maar dat concrete resultaten zijn uitgebleven. Benoemd wordt dat het complexe thematiek betreft, waarbij de belangen van verschillende partijen uiteenlopen. Gesprekspartners geven aan dat de projecten hierdoor hoog over zijn gebleven en dat het niet is gelukt om echt concreet te worden. Ook noemen gesprekspartners dat Roadmap 2 met name is ingevuld vanuit de overheid en dat de wetenschap en het bedrijfsleven een steeds kleinere rol hebben gespeeld naarmate DV2030 langer liep.

### Roadmap 3 - Transparantie als drijvende kracht voor veiligheid

De doelstellingen van Roadmap 3 waren oorspronkelijk: 1) Zodanig delen van informatie tussen bedrijven onderling dat veiligheid duurzaam wordt verbeterd; 2) Zodanig delen van informatie tussen bedrijven en overheid dat veiligheid duurzaam wordt verbeterd en 3) Zodanig niveau van transparantie naar de

maatschappij dat de ervaren veiligheid duurzaam wordt verbeterd. Gaandeweg is de doelenboom geactualiseerd en zijn drie nieuwe doelen geformuleerd: 1) Just Culture binnen en tussen bedrijven om structureel te leren van (bijna-)incidenten; 2) Er is een stelsel dat onderscheid maakt tussen bonafide en malafide gedrag en dat Just Culture bij bedrijven ondersteunt en 3) Bedrijven, overheden en omgeving zijn structureel in met elkaar in gesprek over veiligheid.

Onderstaande activiteiten zijn in Roadmap 3 uitgevoerd. Vier voorgenomen activiteiten zijn voor zover bekend niet uitgevoerd.

- Roadmap 3 heeft samen met roadmap 5 vastgesteld welke lessen uit de luchtvaart van toepassing zijn op de (petro)chemie. Op basis van deze lessen is het concept Just Culture (kort gezegd een open en rechtvaardige cultuur) uitgewerkt. Er is een model ontwikkeld en vervolgens geschikt gemaakt voor toepassing in de (petro)chemie door middel van een stappenplan. Eind 2019 zijn vier bedrijven begonnen met het als pilot toepassen van het stappenplan. Het doel is van elkaar te leren en de resultaten voor de hele sector beschikbaar te maken.
- Er is een verkenning naar andersoortig toezicht uitgevoerd. Hierin is een inventarisatie gedaan van verschillende initiatieven met betrekking tot verbetering van het toezicht.
- Er is een onderzoek uitgevoerd naar risicocommunicatie door Nederlandse Brzo-bedrijven en veiligheidsregio's. In het onderzoek zijn huidige praktijken van risicocommunicatie in beeld gebracht. Deze praktijken zijn gespiegeld aan wetenschappelijke inzichten over risicocommunicatie.
- Het RIVM heeft buiten DV2030 een regionaal instrument ontwikkeld om veiligheidsbeleving en informatiebehoeften te peilen (de belevingsthermometer). Dit instrument is binnen DV2030 als pilot ingezet in Deventer en Zaandam en is gebruikt bij een belevingsonderzoek onder omwonenden van Chemelot (een

industriecomplex voor de chemische industrie). Vanuit DV2030 zijn daarnaast enkele bijeenkomsten in Limburg ondersteunt om risicocommunicatie-activiteiten door betrokken overheden en Chemelot verder af te stemmen en daaruit ook lering te trekken die bruikbaar is voor anderen. De risicocommunicatie moet leiden tot een geïnformeerde omgeving die zich bewust is van de risico's en weet wat zij moet doen bij een ramp of crisis.

- Er is een community of practice opgericht van communicatieprofessionals. In samenwerking met Roadmap 4 zijn met de community of practice workshops georganiseerd over communicatie binnen een cluster. In dit kader zijn vijf projecten ingezet: Burenraad 2.0, digitaal communiceren, betrekken bedrijven en belevingsthermometer.

Veel gesprekspartners noemen de Just Culture-pilots als belangrijk resultaat van DV2030. Vaak geven ze hierbij aan dat de Just Culture-pilots al hebben geleid tot effecten 'op de werkvloer' bij de deelnemende bedrijven, waar de meeste andere projecten binnen DV2030 meer hoog over blijven. De uitdaging die gesprekspartners benoemen wat betreft de pilots is het uitdragen van de effecten naar de rest van de sector. Ook de projecten rondom risicocommunicatie zijn genoemd als positief voorbeeld, ook omdat hier in Chemelot al concreet aan gewerkt is.

#### Roadmap 4 - Ruimte voor (petro)chemische clusters

Roadmap 4 is gericht op zes chemieclusters: Delfzijl-Eemshaven, Amsterdam, Rotterdam, Moerdijk, Zeeland/ Kanaalgebied Gent-Terneuzen, Sittard-Geleen (Chemelot). De doelstellingen van Roadmap 4 zijn 1) Vaststellen van de voorwaarden voor een positief netto-veiligheidseffect van chemieclusters; 2) In beeld brengen van kansen en bedreigingen voor concurrentiekracht & veiligheid van chemieclusters; én bijpassende maatregelen nemen en 3) Uitwisselen en toepassen van *best practices* voor collectieve clustermaatregelen ten behoeve van de veiligheid.

Onderstaande activiteiten zijn in Roadmap 4 uitgevoerd. De voorgenomen activiteiten rondom de omgevingswet zijn niet uitgevoerd, omdat er vanuit het programma Modernisering Omgevingsveiligheid reeds pilots op dit gebied werden uitgevoerd. Roadmap 4 was hier via onder andere de leden van de klankbordgroep indirect bij betrokken.

- Er is een enquête uitgevoerd onder de chemieclusters. Dit leidde tot een lijst met 23 best practices: collectieve maatregelen die in één of meer chemieclusters zijn genomen, maar niet in alle, om de veiligheid te versterken. Een aantal *best practices* is vervolgens verder uitgediept en er zijn workshops georganiseerd waarin kennisuitwisseling heeft plaatsgevonden tussen de clusters die de maatregel hebben genomen en de clusters die dat – nog – niet hebben gedaan. Er heeft onder andere een workshop met alle veiligheidsmanagers van Chemelot plaatsgevonden. Samen met Roadmap 3 is een workshop rondom gezamenlijke communicatie georganiseerd en met Roadmap 5 een workshop over veiligheidsopleidingen. Op een aantal thema's zijn door clusters stappen richting uitvoering gezet. Daarbij is gebruik gemaakt van de contacten die in de workshops zijn gelegd.
- De Universiteiten van Antwerpen en Delft hebben een onderzoek uitgevoerd naar de parameters die van invloed zijn op het risicoprofiel van chemieclusters ten opzichte van eenzelfde bedrijvigheid in andere clusters. De resultaten zijn gepresenteerd op de Veiligheidsdag Veiligheid Voorop 2019. Ook is een vervolgonderzoek rondom het ontwikkelen van een tool voor veiligheidsparameters uitgevoerd en is in 2020 een kwantitatieve studie naar de parameters gestart.
- Eén van de beoogde resultaten van Roadmap 4 was een inventarisatie van kansen en bedreigingen en een catalogus van maatregelen en investeringen. In dit kader is een Quick Scan naar het vervoer van gevaarlijke stoffen uitgevoerd. Er waren echter niet voldoende middelen beschikbaar om het beoogde resultaat te behalen.

Gesprekspartners zijn enthousiast over het feit dat in Roadmap 4 kennis is gedeeld tussen de clusters en dat de verschillende clusters elkaar mede dankzij DV2030 hebben leren kennen en van elkaar leren. Gesprekspartners zijn ook tevreden met de samenwerking met de wetenschap, die onderzoeken heeft uitgevoerd.

#### Roadmap 5 – Hoogwaardige kennis

De oorspronkelijke doelen van Roadmap 5 waren 1) Een online kennisplatform maken voor de overheid en hoog risico-bedrijven en ketenpartners en 2) Een dashboard maken met nieuwe inzichten, leermethoden en -technieken. Roadmap 5 is gaandeweg het traject ingehaald door de ontwikkelingen van de SDN, waarop is besloten dat Roadmap 5 zal opgaan in de SDN. Veel van de voorgenomen activiteiten zijn dan ook niet uitgevoerd.

Onderstaande activiteiten zijn in Roadmap 5 uitgevoerd. Naast onderstaande activiteiten heeft Roadmap 5 samen met Roadmap 3 het Just Culture traject uitgevoerd.

- Er is een inventarisatie uitgevoerd naar de lopende en recent afgeronde onderzoeken op het gebied van veiligheid in de (petro)chemie in Nederland. Er zijn bijna 200 onderzoeken geïnventariseerd. De resultaten worden gebruikt als bouwsteen voor de Safety Delta Nederland.
- Op het moment van de evaluatie werd een inventarisatie van veiligheidsopleidingen uitgevoerd.

Zoals hiervoor al beschreven zijn veel gesprekspartners enthousiast over Just Culture. Ook is door enkele gesprekspartners benoemd dat het heel nuttig is dat er nu een overzicht is van onderzoeken op het gebied van veiligheid in de (petro)chemie, zodat de SDN hier goed gebruik van kan maken en geen dubbel

werk wordt verricht. Verder benoemt een aantal gesprekspartners dat ze uit Roadmap 5 concrete resultaten missen.

## 4.2. Impact van DV2030

Zoals beschreven in paragraaf 2.1. is er een verschil tussen de ambitie van DV2030 ‘op papier’ en wat de meeste betrokkenen zien als het belangrijkste doel van DV2030. Volgens sommigen is DV2030 geslaagd als de ambitie die op papier staat dichterbij is gekomen: als er projecten zijn opgestart die direct bijdragen aan de veiligheid van de (petro)chemische industrie. Volgens veel anderen is DV2030 geslaagd als de partijen in de triple helix hebben samengewerkt en als er sprake is van meer vertrouwen tussen de partijen. Hierna besteden we daarom eerst aandacht aan de impact van DV2030 op het streefbeeld van *zero incidents* en daarna gaan we in op de effecten van DV2030 op de samenwerking in de triple helix.

### Het streefbeeld van *zero incidents*

Het is (nog) niet vast te stellen wat de bijdrage van DV2030 is aan het streefbeeld van *zero incidents*. Ten eerste kan het zijn dat effecten nu nog niet zichtbaar zijn, maar dat het programma in 2030 wel effect zal hebben gesorteerd. Ten tweede is de causaliteit lastig vast te stellen. Met andere woorden: in hoeverre kan het resultaat *zero incidents* (volledig) toegerekend worden aan het programma DV2030? Zeker aangezien er al enkele jaren andere initiatieven lopen zoals Impuls Omgevingsveiligheid (IOV), BRZO+ en Veiligheid Voorop. Om deze reden hebben we in deze rapportage geen informatie over het aantal incidenten in de (petro)chemische industrie opgenomen. Mogelijk kan op termijn de informatie uit de Staat van de Veiligheid Brzo-bedrijven<sup>8</sup> en het aantal MARS-incidenten<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Uitgegeven door het ministerie van IenW, ministerie van SZW en ministerie van JenV, rapportage uit 2019.

gebruikt worden als indicaties voor het bereik van het streefbeeld van *zero incidents*.

### Samenwerking

Dankzij DV2030 hebben partijen uit de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap samen het gesprek gevoerd over en gewerkt aan de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Bijna alle gesprekspartners beschouwen deze samenwerking, die voorheen volgens gesprekspartners veel minder plaatsvond, als de grootste winst van het programma. Dit blijkt ook uit de enquêteresultaten: op de vraag wat de voornaamste resultaten zijn van DV2030, wordt ook door de respondenten vaak samenwerking genoemd.

Gesprekspartners geven aan dat de werkgebieden van de andere partijen vaak onbekend waren en dat er sprake was van weinig vertrouwen tussen de partijen. Veel gesprekspartners benoemen dat het echt vertrouwen van elkaar nog steeds een lastige kwestie is, maar dat met DV2030 wel een eerste stap is gezet. Als voorbeeld is regelmatig genoemd dat het werken aan transparantie zoals dat wordt gedaan in het kader van Just Culture vijf jaar geleden ondenkbaar zou zijn geweest.

Uit het feit dat de samenwerking zal worden voortgezet in de SDN blijkt dat de partijen nog steeds toegevoegde waarde zien in de samenwerking.

## 4.3. Conclusies over resultaten

**In sommige roadmaps is een groot gedeelte van de voorgenomen activiteiten uitgevoerd, in andere roadmaps een (zeer) beperkt aantal.**

Het aantal activiteiten dat binnen de roadmaps is uitgevoerd varieert sterk. In

<sup>9</sup> Grote ongevallen met gevaarlijke stoffen bij Brzo-bedrijven dienen aan de Europese Commissie te worden vermeld via het Major Accident Reporting System (MARS) op grond van de Seveso III-richtlijn.

één roadmap zijn alle voorgenomen activiteiten uitgevoerd, in de andere vier roadmaps zijn enkele of meer voorgenomen activiteiten om verschillende redenen niet uitgevoerd.

**De uitgevoerde activiteiten zijn voornamelijk inventariserend en onderzoekend van aard. Er zijn ook projecten gestart waarin een interventie is ontwikkeld en/of getest.**

Het voornemen was om binnen DV2030 activiteiten en interventies te ontwikkelen, te testen en uit te voeren die de veiligheid in de (petro)chemische sector significant en duurzaam verbeteren. De in de roadmaps uitgevoerde activiteiten betreffen vaak inventarisaties, (voor)onderzoeken, analyses en verkenningen. Voor deze projecten geldt dat er vervolgstappen nodig zijn om 'minder incidenten' daadwerkelijk te effectueren, bijvoorbeeld door de uitkomsten van een onderzoek te gebruiken om een interventie te ontwikkelen.

In een aantal projecten zijn al activiteiten en interventies ontwikkeld en getest die de veiligheid in de (petro)chemische sector potentieel kunnen verbeteren. Voorbeelden zijn handleidingen rondom Corrosion Under Isolation en het stappenplan Just Culture dat bij vier bedrijven in de praktijk is getoetst.

**Voor wat betreft de impact van DV2030 geldt dat de bijdrage aan het streefbeeld van *zero incidents* niet is vast te stellen. Wel concluderen we dat DV2030 ertoe heeft geleid dat eerste stappen zijn gezet in het verbeteren van de samenwerking tussen de partijen uit de triple helix.**

Om verschillende redenen is niet vast te stellen wat de bijdrage van DV2030 is aan het verminderen van de incidenten in de (petro)chemische industrie. Voor veel betrokkenen is het belangrijkste resultaat van DV2030 dat partijen uit de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap het gesprek hebben gevoerd over en gewerkt hebben aan de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Ook uit het feit dat de samenwerking zal worden voortgezet in de Safety Delta Nederland blijkt dat de partijen nog steeds toegevoegde waarde zien in de samenwerking.

# 5. Conclusies

De deelconclusies per onderwerp zijn opgenomen in de betreffende hoofdstukken (paragraaf 2.4, 3.3 en 4.3). In dit hoofdstuk behandelen we de overkoepelende conclusies met betrekking tot de doeltreffendheid en doelmatigheid van DV2030.

## 5.1. Doeltreffendheid

We concluderen dat er een ambitie voor DV2030 is geformuleerd die afwijkt van wat de meeste partijen zien als het belangrijkste doel van DV2030. De ambitie 'op papier' is een vitale (petro)chemische industrie zonder noemenswaardige incidenten. De meeste betrokkenen zien echter als het belangrijkste doel van DV2030 samenwerking: het in de triple helix samenwerken aan de veiligheid van de (petro)chemie.

Om die reden hebben we met twee brillen naar de doeltreffendheid van DV2030 gekeken. Hierna bezien we eerst de doeltreffendheid uitgaande van het doel zoals dat op papier staat: een vitale (petro)chemische industrie zonder noemenswaardige incidenten. Vervolgens gaan we uit van het doel van samenwerking in de triple helix. Voor beide doelstellingen geldt dat het programma zich richt op 2030. Daardoor is het logisch dat de uiteindelijke doelstelling nog niet (volledig) gerealiseerd is.

### **Bijdrage DV2030 aan realiseren van geen noemenswaardige incidenten in 2030**

Om uitspraken te doen over de bijdrage van DV2030 aan het streefbeeld van *zero incidents* kunnen we kijken naar de uitgevoerde activiteiten en de directe

resultaten daarvan. Op basis daarvan concluderen we dat DV2030 beperkt heeft bijgedragen aan het dichterbij brengen van het streefbeeld van *zero incidents*.

We baseren ons hierbij op de volgende deelconclusies:

1. We concluderen dat in DV2030 veel projecten zijn opgestart waarvoor geldt dat pas een bijdrage aan de veiligheid van de industrie bereikt kan worden als een (groot) aantal vervolgstappen wordt gezet. Veel van de projecten zijn gericht op inventarisatie en onderzoek. Een voorbeeld van vervolgstappen die nodig zijn in het geval van toepasbaar onderzoek: het ontwikkelen van een interventie, het testen van deze interventie in de praktijk en het vervolgens opschalen van de resultaten. In het geval van meer fundamenteel onderzoek, dat ook is uitgevoerd binnen DV2030, is eerst nog de stap naar het toepasbaar maken van het onderzoek nodig.
2. In een aantal projecten zijn pilots uitgevoerd en zijn handleidingen en tools ontwikkeld die toegepast kunnen worden door bedrijven. Wanneer de resultaten uit de pilots opgeschaald worden en handleidingen en tools gebruikt gaan worden door veel bedrijven kan hiermee potentieel een bredere bijdrage geleverd worden aan het verhogen van de veiligheid in de sector. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de bekendheid onder Brzo-bedrijven vergroot wordt.
3. We zien dat er binnen DV2030 gekozen is voor een aantal thema's waarvan de relatie met veiligheid eerder indirect dan direct is. Voorbeelden zijn de (voorgenomen) projecten rondom omgevingscommunicatie en beleidsvernieuwing van het Brzo-beleid. Voor deze projecten geldt dat er eerder een indirecte dan een directe link is met het verhogen van de veiligheid in de (petro)chemische industrie, in de zin van het voorkomen van incidenten.

### **Bijdrage DV2030 aan de samenwerking tussen partijen in de triple helix**

We concluderen dat dankzij DV2030 partijen uit de overheid, het bedrijfsleven en



de wetenschap samen het gesprek hebben gevoerd over en hebben gewerkt aan de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Deze vorm van samenwerking was volgens betrokkenen nieuw en vond plaats in een ingewikkelde context: er is bijvoorbeeld sprake van een competitieve markt, wat maakt dat het voor bedrijven niet vanzelfsprekend is om *best practices* te delen met concurrenten en om transparant te zijn over (bijna-)incidenten bij het eigen bedrijf. Ook is vaak sprake van grote internationale bedrijven, waarvan het hoofdkantoor niet in Nederland is gevestigd en waarbij de transparantie die bedrijven kunnen betrachten dus ook mede wordt bepaald door bedrijfsbeleid dat in een ander land is ontwikkeld. Tot slot is de relatie tussen toezichthouders en bedrijven ingewikkeld. Voor bedrijven kan er een belemmering zijn om informatie over onveilige situaties te delen vanuit het risico dat ze zien dat de toezichthouder er 'werk van gaat maken'. Vanuit de toezichthouder gezien kan het lastig zijn om samen te werken met bedrijven, als tegelijkertijd toezicht moet worden gehouden en moet worden gehandhaafd richting diezelfde bedrijven.

Bijna alle gesprekspartners zien de samenwerking als het belangrijkste resultaat van DV2030. Uit het feit dat in oktober 2020 de SDN is gestart blijkt dat de partijen de samenwerking graag willen voortzetten.

Er zijn ook indicaties dat de samenwerking niet op alle vlakken geslaagd is. Zo heeft een aantal gesprekspartners benoemd dat er weliswaar is samengewerkt, maar er nog geen sprake is van volledig vertrouwen tussen de drie partijen. Ook in de gesprekken bleek dat partijen vanuit de overheid en de industrie over en weer kritisch op elkaar zijn. Een tweede indicatie voor de constatering dat de samenwerking nog niet optimaal is, is het beeld dat slechts een klein gedeelte van de doelgroep van 300 Brzo-bedrijven bereikt is. Tot slot heeft het regelmatig wisselen van met name trekkers en secretarissen geen positieve invloed gehad op de samenwerking. Immers, om goed samen te werken op een vertrouwelijk onderwerp als veiligheid is continuïteit in de personele bezetting een niet onbelangrijke succesfactor.

## 5.2. Doelmatigheid

Bij doelmatigheid gaat het om de vraag in hoeverre DV2030 efficiënt is in het realiseren van de effectiviteit. Echter, doordat er geen eenduidig beeld is van de effectiviteit van DV2030 is het ook niet goed mogelijk een harde uitspraak over de doelmatigheid te doen. We hebben de doelmatigheidsvraag daarom kwalitatief verkend aan de hand van drie perspectieven, die we hierna langs lopen.

- 1. Voorzieningen voor efficiënt opereren.** Binnen DV2030 zijn enkele voorzieningen getroffen om efficiënt te opereren: de financiële afdeling van het ministerie van IenW keek mee en de uitgaven moesten daar verantwoord worden. De programmamanager had als rol te borgen dat geen onnodige uitgaven werden gedaan. Wat opvalt is dat beperkt overkoepelend is gestuurd op de besteding van het budget, waardoor de situatie ontstond dat de ene roadmap in de veronderstelling was dat het budget uitgeput was, terwijl er bij een andere roadmap budget over was. Ook valt op dat voorgenomen activiteiten (waar budget voor begroot was) niet altijd zijn uitgevoerd, waardoor er tegen het einde van het jaar nieuwe projecten opgestart konden (en moesten) worden om het budget uit te putten. Dit roept de vraag op of hiermee uiteindelijk is gekozen voor die projecten die de grootste bijdrage leverden aan de doelen van DV2030.
- 2. Commitment en budget vanuit de drie deelnemende partijen.** Het budget voor DV2030 kwam volledig van de overheid. Het merendeel is gefinancierd door het ministerie van IenW; daarnaast zijn enkele projecten gefinancierd door Inspectie SZW en vanuit de Safety Deals. Het bedrijfsleven en de wetenschap hebben geen financiële bijdrage geleverd. Alle partijen hebben bijgedragen *in kind*, waarbij voor bijna alle betrokkenen gold dat ze de werkzaamheden voor DV2030 naast hun reguliere werkzaamheden uitvoerden.

- 3. Wat als er dubbel zoveel budget beschikbaar zou zijn geweest?** We concluderen dat dubbel zoveel budget niet had geleid tot dubbel zoveel resultaten. De betrokkenen bij DV2030 hadden (zeer) beperkt tijd beschikbaar, waardoor ze naar eigen zeggen geen tijd gehad zouden hebben om met meer budget meer projecten uit te voeren.

# 6. Aanbevelingen voor de Safety Delta Nederland

Naast het doen van uitspraken over doeltreffendheid en doelmatigheid heeft de evaluatie tot doel om te leren, ten behoeve van de in oktober 2020 gestarte Safety Delta Nederland (SDN). Onderdeel van de evaluatie is daarom dat we aanbevelingen formuleren voor de SDN.

**We bevelen de SDN aan om in de keuze voor projecten en het benaderen van doelgroepen gericht te zijn op het behalen van de grootste winst voor het verhogen van de veiligheid in de (petro)chemische industrie. Concreet bevelen we de volgende stappen aan:**

- 1. Bepaal voor welk van de projecten die binnen DV2030 zijn opgestart vervolgstappen gezet kunnen worden om de projecten te laten renderen.** Voor de projecten die binnen DV2030 zijn uitgevoerd geldt dat in meer of mindere mate vervolgstappen nodig zijn om ervoor te zorgen dat de projecten uiteindelijk leiden tot een verhoogde veiligheid in de (petro)chemische industrie. We raden de SDN aan om de in DV2030 uitgevoerde projecten te scannen en te bepalen voor welke projecten vervolgstappen uitgevoerd kunnen worden die bijdragen aan het verhogen van de veiligheid. Bijvoorbeeld: als er een inventarisatie van lessen is uitgevoerd binnen DV2030, zou het zonde zijn als deze niet wordt

omgezet in een handreiking waarmee bedrijven de geleerde lessen kunnen inzetten.

- 2. Voer voor nieuwe projecten een ‘veiligheidseffect-toets’ uit en werk aan die projecten die de grootste bijdrage leveren aan de vastgestelde ambitie.** In DV2030 is aan veel thema’s en projecten gewerkt. Dit paste bij het programma, omdat het doel ook was om nieuwe samenwerking tussen de partijen uit de triple helix op te starten en te verkennen hoe deze samenwerking goed zou kunnen functioneren. Voor de SDN bevelen we aan om aan minder projecten tegelijkertijd te werken en te kiezen voor die projecten waarvan de verwachting is dat de bijdrage aan de ambitie het grootst zal zijn. Voor deze projecten kunnen dan ook alle stappen gezet worden: van inventarisatie tot toepassing en opschaling. Om goed te kunnen prioriteren bevelen we de SDN aan om voor nieuwe projecten binnen de SDN in het projectvoorstel een uitwerking te laten maken van de wijze waarop het project gaat bijdragen aan het verbeteren van het veiligheidsniveau van de (petro)chemie. Op deze wijze is al vroeg duidelijk of en welke stappen na het project nodig zijn om effect te sorteren. Hiermee kan gekozen worden voor die projecten die echt tot resultaat gaan leiden.
- 3. Segmenteer de brede doelgroep van Brzo-bedrijven en bepaal vervolgens per segment wat nodig is om in dit deel van de doelgroep het veiligheidsniveau te verbeteren.** Voor het verbeteren van het veiligheidsniveau van de (petro)chemie is draagvlak onder en medewerking van de Brzo-bedrijven zelf nodig. Onder de doelgroep van de SDN vallen een groot aantal uiteenlopende Brzo-bedrijven. We raden de SDN daarom aan deze brede doelgroep te segmenteren en vervolgens per segment te bepalen wat nodig is om in dit deel van de doelgroep het veiligheidsniveau te verbeteren. Hiermee wordt

voorkomen dat met name de groep van koplopers bereikt wordt, die sowieso al hard werken aan de veiligheid binnen hun bedrijf. Ook kan hiermee ingezet worden op het (ook) bereiken van de bedrijven met de meeste achterstand op het gebied van veiligheid, die in DV2030 nog niet bereikt zijn. Voorts bevelen we aan om (vertegenwoordigers van) het bedrijfsleven zelf actief te betrekken bij het segmenteren van de doelgroep en het bepalen van acties, aangezien het bedrijfsleven zelf het beste weet hoe de (petro)chemische industrie georganiseerd is.

**We bevelen de SDN aan om de structuur en de governance zo in te richten dat gestuurd kan worden op het behalen van de ambitie. Concreet bevelen we de volgende stappen aan:**

- 1. Werk de ambitie van de SDN uit in concrete en meetbare doelstellingen met daaraan gekoppelde indicatoren en zorg dat alle betrokken partijen hiervan op de hoogte zijn.** We bevelen aan de ambitie van de SDN uit te werken in concrete en meetbare doelstellingen. Vervolgens is het van belang scherp te krijgen hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden en hoe het bereik van de doelstellingen gemeten kan worden. Hiervoor is het ten eerste van belang om de samenhang in kaart te brengen tussen:
  - Input (zoals het aantal fte werkzaam bij de SDN en het beschikbare budget).
  - Output (de directe resultaten van activiteiten, zoals hoeveel bedrijven hebben meegedaan aan een pilot).
  - Outcome (het bereik van de doelstellingen, zoals de mate waarin de samenwerking verbeterd is).
  - Impact (de lange termijn effecten op de veiligheid in de (petro)chemische industrie).

Dit wordt ook wel een Theory of Change of veranderlogica genoemd. Om de samenhang tussen bovenstaande elementen in kaart te brengen helpt het om vragen te beantwoorden als: Welke resultaten zijn nodig om de doelstellingen te bereiken? Welke activiteiten dragen bij aan het behalen van die resultaten? Welke activiteiten dragen niet bij aan de resultaten zijn dus niet passend? Door deze vragen te beantwoorden, worden de tussenstapjes tussen de activiteiten en de uiteindelijke outcome duidelijk. Vervolgens kunnen op alle niveaus indicatoren worden opgesteld om inzichtelijk te maken of de beoogde doelstellingen bereikt zijn. Indicatoren kunnen bijvoorbeeld op het niveau van activiteiten worden geformuleerd (X bedrijven hebben een handleiding gebruikt) of op het niveau van outcome (er zijn nieuwe samenwerkingen tussen partijen uit de triple helix ontstaan). We raden aan om vervolgens goed af te wegen met welke methoden (interviews, enquêtes, storytelling, et cetera) informatie verzameld kan worden. Hiermee kan over een aantal jaar vastgesteld worden in hoeverre de SDN geslaagd is. Voorts raden we aan om te borgen dat de betrokken partijen een eenduidig beeld hebben over de doelstelling. Hiermee wordt de kans dat de doelstelling bereikt wordt vergroot, omdat iedereen aan hetzelfde doel werkt.

- 2. Wees selectief in het instellen van beslis- en overlegorganen en borg dat de kwaliteit van de organen hoog is door helder te zijn over de rollen en verantwoordelijkheden.** Door veel verschillende beslis- en overlegorganen, waarbij de verdeling van verantwoordelijkheden niet volledig helder is ontstaat het gevoel dat iedereen verantwoordelijk is voor alles, waardoor uiteindelijk niemand verantwoordelijk is. Door minder organen in te stellen en te borgen dat de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende organen heel helder zijn kan dit voorkomen worden.

- 
- 
- 3. Expliciteer de afwegingen die gemaakt worden om af te wijken van voorgenomen plannen.** Uiteraard kunnen er goede redenen zijn om voorgenomen projecten en plannen niet uit te voeren en/of om andere projecten juist wel op te pakken. We bevelen de SDN aan om een afwegingskader te hanteren en de afweging om af te wijken van een voornemen te expliciteren.

# Bijlage I: gesprekspartners.

Betrokkenheid bij DV2030	Gesprekspartners
Stuurgroep	•
Programmabureau	•
Trekkers en secretarissen	•

	•
Klankbordgroepen	• •
Overig	•
Gesprekken met vijf bedrijven naar aanleiding van de enquête	Anoniem

Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955  
[info@kwinkgroep.nl](mailto:info@kwinkgroep.nl)  
[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)

**KWINK**  
GROEP