

## *Environmental due diligence*

# OMGEVINGSASPECTEN STEEDS BELANGRIJKER BIJ OVERNAMES

*Due-diligenceonderzoeken bij fusies en overnames beperken zich al lang niet meer tot louter 'boekenonderzoek'. De algehele omgevingsaspecten spelen een minstens zo belangrijke rol. Denk aan milieu, arbeidsomstandigheden, veiligheid en bouwtechnische omstandigheden, maar ook marketing. De risico's daarvan kunnen in een environmental due diligence worden vastgelegd.*

DOOR ROB RUTJES

**I**n het verleden was tijdens het proces van het verkopen van een bedrijf maar weinig kennis aanwezig over de daadwerkelijke milieukundige, veiligheids- en gezondheidsaspecten, de 'EHS-staat', van de portfolio. Tijdens het proces werd de verkoper vaak in een reactieve rol gedwongen op het moment dat een van de geïnteresseerde partijen met vragen over openstaande EHS-issues kwam met daaraan gekoppeld eisen voor forse prijsverlagingen. Nog erger was dat de koper op basis van flinterdunne milieukundige onderbouwingen kon eisen dat een aantal onderdelen buiten de deal zou blijven.

Nadat het inzicht rondom de gang van zaken was toegenomen, is het aantal vendor-due-diligenceprojecten (VDD) enorm toegenomen. Tegenwoordig is ongeveer de helft van het aantal environmental due-diligenceprojecten een VDD-project.

### **Wat is een environmental due diligence?**

Een environmental due diligence is een onderzoek waarin de milieuaspecten van een bedrijf in kaart worden gebracht met als doel te bepalen welke investeringen moeten worden gedaan om aan de milieueisen te kunnen voldoen. Meestal wordt een dergelijk onderzoek door de kopende of deelnemende partij uitgevoerd. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Er zijn ook voorbeelden te noemen waarbij de

verkopende partij het onderzoek heeft uitgevoerd, meestal om voorafgaand aan het due-diligenceproces inzicht te krijgen in de milieuprestatie van het bedrijf. Naast kopende en verkopende partijen zien wij in toenemende mate dat ook financiële instellingen een environmental due diligence laten uitvoeren als onderdeel van een totale due diligence. Een environmental due diligence tijdens een vastgoedtransactie omvat vrijwel altijd een aantal fasen: het dataroomonderzoek en de phase I- en phase II-locatieaudits. Een due diligence wordt meestal uitgevoerd door specialisten. Ook accountants, belastingexperts en andere financiële adviseurs zijn vaak betrokken bij het due-diligenceproces. Steeds vaker worden daar milieuspecialisten aan toegevoegd om de benodigde investeringen op milieugebied te onderzoeken.

### **Waarom een environmental due diligence?**

De wereld lijkt steeds kleiner te worden. Bedrijven zoeken samenwerking over de hele wereld en vaak moet daarvoor een acquisitie in binnen- of buitenland worden gepleegd. De overname van een productielocatie kan echter grote risico's met zich meebrengen als niet bekend is welke milieuaspecten in verleden of heden door of voor het bedrijf van belang zijn. Een environmental due diligence biedt het benodigde inzicht in die milieurelevante risico's.

Due-diligenceonderzoeken werden voor het eerst uitgevoerd bij overnames in de jaren zeventig en bestonden uit het traditionele boekenonderzoek. Met name de financiële gegevens werden door accountants geverifieerd. Tegenwoordig worden niet alleen de boeken gecontroleerd, maar wordt ook gekeken naar de algehele prestatie van het bedrijf. Onderwerpen als orderportefeuille, marktaandeel en marktontwikkelingen worden ook meegenomen bij de waardebeoordeling van een bedrijf. Het milieubewustzijn binnen het due-diligenceonderzoek hield vrijwel gelijke tred met de ontwikkelingen in het milieubeleid. Begin jaren tachtig realiseerde men zich dat met de overname van een bedrijf ook een verontreiniging kon worden gekocht, op basis van de zinsnede 'met alle lusten en lasten', zoals in vele koopcontracten vermeld stond. Dat leverde heel wat werk op voor juristen en notarissen. Koopcontracten werden vervolgens voorzien van een zogenaamde 'bodemparagraaf'.

Maar niet alleen bodemverontreiniging brengt risico's mee, het kan ook gaan om asbest, pcb's in transformatoren, nieuwe (Europese) wetgeving, de beschikbare geluidsruimte in het kader van het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten of beperkingen in het bestemmingsplan. Enfin, de milieu- en ruimtelijkeordeningsituaties rondom het over te nemen bedrijf zijn steeds belangrijkere factoren geworden in een onderhandelingsproces.

Het is belangrijk om te onderkennen dat een environmental due diligence niet wordt uitgevoerd omdat dit van rechtswege wordt vereist. Het onderzoek wordt louter om commerciële redenen uitgevoerd. In het onderzoek worden financiële en wettelijke verplichtingen bepaald en de risico's die een

## *Een environmental due diligence wordt louter om commerciële redenen uitgevoerd*

bedrijf loopt indien niet aan de bepalingen wordt voldaan. Veelal worden ook minder goed toetsbare aspecten in een totale due diligence onderzocht, zoals marketingaspecten. Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin een bedrijf uit de afvalsector wordt overgenomen. In een onderzoek worden dan ook de ontwikkelingen op afvalgebied meegenomen.

### **Wat kunt u met een environmental due diligence?**

*Due diligence reviews* bieden een bedrijf de mogelijkheid om met een relatief kleine investering de risico's bij transacties of overname van bedrijven af te wentelen of in te brengen in het onderhandelingsproces.

Het maakt in de praktijk veel verschil door wie een due diligence wordt uitgevoerd. Veelal zullen er specialisten voor worden ingehuurd. Belangrijk is dat de uitkomsten van het onderzoek worden geïnterpreteerd in het kader van de voorgenomen transactie. De kosten voor het beperken van een milieurisico moeten worden geplaatst in het kader van het bedrag dat voor de overname wordt betaald. Specialist die voor een environmental due diligence worden ingeschakeld, dienen zich te realiseren dat het overnametraject niet wordt geremd door een aantal niet majeure investeringen. Voor een bedrijf dat een bureau gaat inhuren voor een environmental due diligence is het belangrijk dat het bureau over voldoende kennis en ervaring beschikt ten aanzien van milieuaspecten en overnametrajecten (of andere trajecten waarvoor een environmental due diligence wordt uitgevoerd).

In een environmental due diligence worden tegenwoordig ook steeds vaker aspecten ten aanzien van arbeidsomstandigheden, veiligheid en bouwtechnische zaken meegenomen. Een voorbeeld hiervan is de aanwezigheid van asbest in bedrijfsgebouwen. Het asbest hoeft op het moment van verkoop nog niet voor problemen te zorgen, maar als het asbest bij een verbouwing wordt verwijderd, moet men wel rekening houden met hoge verwijderingskosten.

De diepgang van het onderzoek kan variëren van een 'deskstudie' (niet-fysiek onderzoek) tot een compleet onderzoek ter plaatse met monsterneming, metingen, enzovoort. Ook kan een uitwerking van eventueel te treffen maatregelen worden gegeven of zelfs een evaluatie van de effecten van de genomen maatregelen. Daartussen zijn verschillende varianten mogelijk. Belangrijk is dus dat door de opdrachtgever of opdrachtnemer goed wordt vastgesteld wat het doel en het gewenste resultaat van het onderzoek moeten zijn. Op basis daarvan kan een environmental due-diligenceteam worden samengesteld.

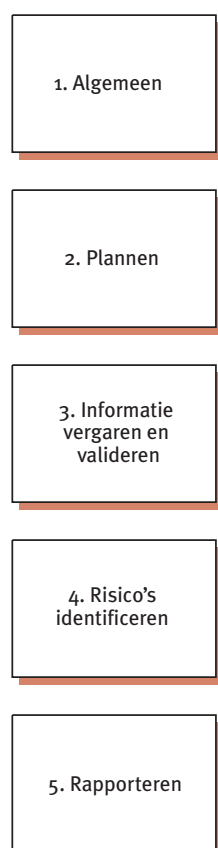
Wij onderscheiden de volgende vormen van environmental due diligence: een *environmental quick scan* en een *full scope* onderzoek. Afhankelijk van de doorlooptijd en de gewenste diepgang wordt een van deze aanpakken gekozen. Het voordeel van een quick scan is dat met beperkte kosten enig inzicht wordt gekregen in de milieuaspecten van het bedrijf. Het nadeel is dat een inschatting van de benodigde investeringen om de risico's te beperken meestal niet (goed) kan worden gemaakt. Hiervoor ontbreekt veelal de informatie. Wel is het mogelijk eerst een quick scan te doen, waarna op de gewenste onderwerpen kan worden ingezoomd. Welke vorm gekozen wordt is afhankelijk van de beschikbare tijd, het budget en de bereidheid van de kopende partij om risico's aan te gaan.

Een environmental due-diligenceonderzoek is een momentopname. Het biedt bedrijven vooral een startpunt om de milieuaspecten van het bedrijf aan te pakken die op deze

manier voortdurend aandacht krijgen. Bedrijven die reeds aandacht hebben besteed aan de milieuaspecten van de bedrijfsvoering kunnen een environmental due diligence zien als een bevestiging van de werkzaamheden die zij reeds hebben uitgevoerd.

### Vijf stappen in een environmental due diligence

Het belang van een environmental due diligence neemt nog steeds toe. Daarom is het zinvol volgens een gestructureerde aanpak de milieurisico's en de benodigde investeringen om deze risico's te minimaliseren in beeld te brengen. De hierna geschetste werkwijze geeft daarvoor een leidraad. Deze aanpak heet *environmental assessment of sites and organisations* (EASO) en heeft als kenmerk ISO 14015. Op basis van deze norm onderscheiden wij de volgende stappen in een environmental due diligence. In figuur 1 zijn deze stappen grafisch weergegeven.



**Figuur 1**  
Stappen in een environmental due diligence

### Stap 1. Algemeen: bepalen van de scope

Als het voornemen bestaat een environmental due diligence uit te voeren, dient eerst de scope ervan te worden bepaald. Zaken als het soort onderzoek (quick scan of een full scope due diligence), het niveau dat als materieel risico moet worden gezien (kostendrempel die als relevant moet worden beschouwd), het al dan niet meenemen van risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden en het beschikbare budget dienen aan bod te komen. Tevens moet worden bepaald welke locaties in het onderzoek worden meegenomen. Eveneens dienen de organisatorische grenzen van het onderzoek te worden bepaald. Het gaat hierbij om milieurisico's die het te onderzoeken bedrijf zou kunnen lopen door het toedoen van andere organisaties. Hierbij moet worden gedacht aan relaties met leveranciers en contractanten.

Ook dient de tijdsperiode te worden bepaald met betrekking tot de:

- ~ activiteiten van het te onderzoeken bedrijf (bijvoorbeeld huidige bedrijfsactiviteiten, goedgekeurde plannen voor aanpassing/uitbreiding, afbraakplannen);
- ~ verwachte bedrijfsactiviteiten van het te onderzoeken bedrijf (bijvoorbeeld sluiting, voortzetting van de huidige bedrijfsactiviteiten, uitbreiding, enzovoort);
- ~ ontwikkeling van de criteria (bijvoorbeeld de verwachte wet- en regelgeving of beleidsontwikkelingen).

Verder dient de wijze van rapporteren aan bod te komen. Zo kan bijvoorbeeld worden gerapporteerd door middel van een presentatie, het schrijven van een hoofdstuk van het totale due-diligencerapport of door middel van een separaat rapport. De opdrachtgever kan binnen de gedefinieerde scope aspecten aangeven die een hogere prioriteit verdienen gedurende het onderzoek. Dit vrijwaart de onderzoeker er niet van andere belangrijke aspecten mee te nemen of naar voren te brengen.

### Stap 2. Plannen

Zodra duidelijk is dat er een environmental due diligence uitgevoerd moet gaan worden, dient dit gepland te worden. In deze fase worden de specialisten geselecteerd die het onderzoek gaan uitvoeren. De betrokken specialisaties zijn afhankelijk van de scope van het onderzoek. In de planfase worden eveneens de beoordelingscriteria voor de vergaarde informatie ontwikkeld om de risico's te identificeren.

Deze beoordelingscriteria kunnen zijn (niet limitatief):

- ~ huidige wet- en regelgeving (bijvoorbeeld vergunningen, voorschriften, milieubeleid);
- ~ te verwachten nieuwe wet- en regelgeving, milieubeleid;
- ~ andere door de opdrachtgever bepaalde milieueisen (bijvoorbeeld managementpraktijken, managementsyste-

- men, milieuprestaties, professionaliteitscodes en -gebruiken, verzekeringsvereisten, organisatiebeleid);
- ~ milieuomstandigheden (bijvoorbeeld bodem en grondwater);
- ~ zienswijze van derden (bijvoorbeeld gemeente, milieuinspectie);
- ~ gerechtelijke procedures of claims;
- ~ technologische overwegingen.

De aanpak van het onderzoek dient te worden vastgelegd in een onderzoeksplan dat door de opdrachtgever wordt goedgekeurd. Het onderzoeksplan heeft, indien relevant, de volgende onderdelen:

- ~ identificatie van de cliënt, de projectleider van het onderzoeksbureau en de onderzoekers;
- ~ de onderzoeksdoelen en de scope van het onderzoek;
- ~ de beoordelingscriteria;
- ~ elementen die in de beoordeling een hogere prioriteit verdienen;
- ~ rol en verantwoordelijkheden van de deelnemende partijen;
- ~ de taal waarin het onderzoek plaatsvindt en waarin wordt gerapporteerd;

- ~ budget en doorlooptijd van het onderzoek;
- ~ onderzoeksplanning;
- ~ benodigde hulpmiddelen (geld, personeel, enzovoort);
- ~ contouren van de onderzoeksprocedures die worden gebruikt;
- ~ een beknopte lijst van documenten die in het onderzoek zullen worden meegenomen, werkdocumenten, te gebruiken checklists en protocollen;
- ~ rapportagevereisten;
- ~ geheimhoudingsplichten.

Veelal wordt de environmental due diligence als onderdeel van een totaal due-diligenceonderzoek uitgevoerd. Veel van de hiervoor genoemde aspecten zijn dan reeds ingevuld. Een aantal beperkingen dat het onderzoek kan beïnvloeden, kan worden geïdentificeerd, bijvoorbeeld:

- ~ de beschikbare tijd voor het onderzoek;
- ~ toegangsbeperkingen bij het gebruik van bepaalde informatiebronnen;
- ~ beperkingen met betrekking tot communicatie met personeel;
- ~ beperkingen met betrekking tot het kopiëren van informatie.

Te vergaren informatie	Documenten	Informatiebronnen
~ Fysieke karakteristieken	~ Tekeningen en foto's	Extern
~ Locatiegegevens	~ Historische informatie	~ Gemeentelijke, provinciale en rijksoverheid
~ Gebruik van de locatie	~ Vervoersdocumenten en ladingsbrieven	~ Archieven
~ Opslag van en omgang met materiaal	~ Safety Data Sheets	~ Openbare instanties
~ Ruw materiaal	~ Werkprocedures	~ Publicaties
~ Emissies en lozingen in lucht, water en bodem	~ Monitoringresultaten	~ Branchevereniging en productschap
~ Afvalopslagplaatsen, omgang met afvalstoffen en verwijdering van afvalstoffen	~ Inventarisaties	~ Nooddiensten
~ Procedures in noodgevallen	~ Uitbreidingsplannen	~ Verzekeringsinstelling
~ Brandpreventie	~ Veiligheid, gezondheid en milieu trainingprogramma's	
~ Gevaarlijke stoffen	~ Vergunningen	~ Intern
~ Verspilling	~ Organisationschema's	~ Arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid en milieuafdeling(en)
~ Arbeidsomstandigheden en veiligheid	~ Publicaties en artikelen	~ Technische afdeling
~ Wet- en regelgeving	~ Auditrapporten en andere relevante rapporten	~ Gebouwenbeheer
~ Relaties met derden	~ Klachten	~ Facility management
	~ Bedrijfsbeleid	~ Cursusafdeling
	~ Verzekeringsdocumenten	~ Juridische afdeling
		~ Financiële afdeling
		~ PR-afdeling

**Figuur 2**  
Informatievergaringsproces

**Stap 3. Informatie vergaren en valideren**

De environmental due diligence is gebaseerd op informatie die wordt verzameld door middel van het bekijken van documenten, het observeren van activiteiten en fysieke condities en het afnemen van interviews. Het proces van informatie vergaren moet consistent zijn met de onderzoeksdoelen, de scope van het onderzoek en het onderzoeksplan. Tijdens de informatievergaring dient de onderzoeker zich ervan te verzekeren dat de informatie voldoende, relevant en accuraat is.

*Een environmental due-diligence-onderzoek is een momentopname*

Informatie kan beperkt bruikbaar zijn doordat bijvoorbeeld de condities kunnen veranderen of veranderd zijn waardoor conclusies moeten worden aangepast. De onderzoeker dient zich alle moeite te getroosten om voldoende informatie te vergaren. Hij kan hierbij de volgende activiteiten ondernemen:

- ~ onderzoeken en nagaan van bestaande documenten (onder andere rapporten en verslagen);
- ~ observeren van activiteiten en fysieke condities;
- ~ het houden van interviews.

Zonder voorafgaande onderzoeken te herhalen dient de onderzoeker beschikbare rapporten en verslagen te verzamelen en te beoordelen om zo een veelomvattend beeld van de locatie of organisatie te verkrijgen. Dergelijke informatie bevat, maar is niet gelimiteerd tot:

- ~ documenten die de huidige en historische omstandigheden van de locatie beschrijven;

Activiteiten
~ Omgang met afvalstoffen waaronder afvoer van afvalstoffen
~ Omgang met materialen en producten
~ Procesbeheersing
~ Onderhoud
Fysieke condities
~ Warmte- en koelsystemen
~ Pijpleidingen en ventilatie
~ Opslagcontainers, opslagtanks
~ Vlekken
~ Geluid
~ Emissies
~ Vuilopslagplaatsen

**Figuur 3**  
Voorbeelden van aspecten die bij observatie aan de orde komen

- ~ documenten die beschrijven welke materialen op de locatie zijn gebruikt;
- ~ documenten die de producten en het gebruik ervan beschrijven;
- ~ milieueffectrapportages (MER) of milieuaudits;
- ~ milieuvergunningen en andere benodigdheden op het gebied van wet- en regelgeving;
- ~ resultaten van bodem-, oppervlaktewater-, grondwater- en luchtonderzoeken;
- ~ rapporten van het bevoegd gezag (gemeente, provincie of de rijksoverheid), bedrijfsrapportages of -verslagen betreffende de milieusituatie en -prestatie van de locatie;
- ~ rapporten op het gebied van verbetering van de milieusituaties.

Het verdient de voorkeur om meerdere informatiebronnen te raadplegen om onderzoeksresultaten te kunnen bevestigen. Informatie kan worden vergaard via het te onderzoeken bedrijf of uit voor het publiek toegankelijke informatiebronnen. Beperkingen op dit vlak kunnen worden opgeworpen door tijd, kosten of geheimhoudingsaspecten.

De onderzoeker dient werkdocumenten bij te houden om het informatievergaringproces te ondersteunen. Het type informatie en de bron, de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de informatie dienen bekend te zijn. Dit maakt het mogelijk om in een later stadium de informatie te valideren.

Figuur 2 geeft weer welke informatie verzameld wordt, in welke documenten deze te verkrijgen is en wat de informatiebronnen hiervoor zijn. Niet alle aspecten zijn in elke environmental due diligence van toepassing. Het overzicht is dan ook niet limitatief. Overigens vindt deze stap van het due-diligenceonderzoek meer en meer plaats in zogenoemde *virtual datarooms*, in plaats van in de fysieke datarooms die voorheen vrijwel altijd bij een van de betrokken advocatenkantoren werden ingericht.

Door het van kracht worden van de REACH-richtlijn (EC 1907/2006) is vooral bij producenten van chemische stoffen maar ook voor de zogenoemde *downstream users* een extra punt van aandacht geïntroduceerd in het due-diligenceproces. Het is namelijk van het grootste belang om ook de kwaliteit van de aanwezige data van de gebruikte grondstoffen te beoordelen. *No data, no market* is niet voor niets het adagium van de REACH-richtlijn. REACH is daarmee niet zozeer een milieu- of compliance-issue, maar een business risk. Dit vereist zeer specialistische kennis die veelal alleen bij in REACH gespecialiseerde consultants te verkrijgen is.

De onderzoeker dient de fysieke conditie van de locatie te observeren en vast te leggen, rekeninghoudend met de huidige en vroegere bedrijfsactiviteiten. Indicatoren hiervoor zijn bijvoorbeeld de conditie van het oppervlaktewater, vlekken op

het oppervlaktewater, de bodemsituatie, zichtbare vlekken in de bodem, het gebruik van installaties en de wijze van opslag van gevaarlijke stoffen. Bij de observatie dient informatie uit historische documentatie te worden meegenomen. Indien noodzakelijk, dient de onderzoeker foto's van de locatie te maken om de situatie vast te leggen. Figuur 3 (Zie blz. 57) geeft een aantal voorbeelden van aspecten die tot de observatie behoren. Niet alle aspecten behoeven in elke environmental due diligence te worden onderzocht.

Het interview is de belangrijkste manier om informatie te verkrijgen en om de uitkomsten van rapportages, andere

## Het due-diligenceonderzoek vindt meer en meer plaats in zogenaamde virtual datarooms

documenten en observatie bevestigd te krijgen. De manager die verantwoordelijk is voor de locatie dient in ieder geval tot de groep geïnterviewden te behoren. Daarnaast moeten alle personeelsleden geïnterviewd worden die te maken hebben met de scope van de environmental due diligence. Ook interviews met groepen mensen binnen of buiten de organisatie kunnen belangrijk zijn als hun informatie relevant kan zijn voor het onderzoek. Dit dient wel nadrukkelijk met de opdrachtgever te worden kortgesloten. Figuur 4 geeft een aantal voorbeelden van functionarissen die geïnterviewd kunnen worden. Het is niet noodzakelijk om altijd alle genoemde functionarissen te interviewen voor een environmental due diligence.

Nadat de informatie is vergaard dient deze gevalideerd te worden. Valideren is het proces waarbij de onderzoeker bepaalt welke informatie accuraat, betrouwbaar, voldoende en relevant is gezien de scope van het onderzoek. Relevante informatie die kan worden of is verkregen buiten de scope van het onderzoek en die kan bijdragen aan de doelstellingen van het onderzoek, wordt in overleg met de opdrachtgever wel of niet meegenomen.

### Stap 4. Risico's identificeren

De vergaarde informatie is de input voor de identificering van risico's. Dit proces bestaat uit twee deelstappen, te weten:

- ~ het identificeren van significante milieuproblemen;
- ~ het bepalen van de bedrijfsconsequenties.

Voor het identificeren van significante milieuproblemen moeten de milieuaspecten tegen beoordelingscriteria worden gescoord. Dit gebeurt op een zodanige wijze dat inzicht wordt verkregen

~ Management
~ Milieuspecialisten
~ Personeel verantwoordelijk voor relevante activiteiten
~ Operators
~ Personeel verantwoordelijk voor onderhoud
~ Afdeling milieu
~ Gemeente, provincie, rijksoverheid
~ Brandweer
~ Hulpdiensten
~ Buren van de locatie
~ Voormalig personeel

**Figuur 4**  
Voorbeelden van te interviewen functionarissen

in de belangrijkste milieuaspecten van het bedrijf. Tevens dient de scoring op de criteria inzicht te geven of het bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving of dat rekening moet worden gehouden met aansprakelijkheden of kosten. De uitkomst van het scoren is de identificatie van de significante milieuaspecten; aspecten die vanuit het bedrijfsperspectief relevant zijn, kunnen vanuit de milieuopectiek relevant zijn en vice versa.

Met bedrijfsconsequenties wordt bedoeld op de feitelijke of potentiële invloed op het bedrijf (financieel of anders, positief of negatief, kwalitatief en kwantitatief) als een resultante van het geïdentificeerde milieurisico. Voor dit proces dient een beoordeling plaats te vinden van de consequenties van significante milieuaspecten in relatie tot de doelstellingen van de environmental due diligence. Hierin worden kosten gerelateerd aan de bedrijfsconsequenties. Indien de kosten niet bekend zijn, kunnen ze worden geschat.

Bij de uitvoering van de beoordeling dient het volgende in ogenschouw te worden genomen:

- ~ de feitelijke of potentiële invloed van corrigerende maatregelen op het voorkomen van milieuschade, huidige en potentiële aansprakelijkheden (bijvoorbeeld het niet voldoen aan te verwachten toekomstige wet- en regelgeving);
- ~ technologische ontwikkelingen;
- ~ de tijdsperiode waarbinnen de kosten zullen moeten worden gemaakt.

### Stap 5. Rapporteren

De onderzoeker heeft de verantwoordelijkheid voor de inhoud van de rapportage en dient de informatie zodanig te presenteren dat het de opdrachtgever helpt de significantie van de milieuaspecten te begrijpen.

*Ing. R.H.J. (Rob) Rutjes MSc (r.rutjes@royalhaskoning.com) is sr. Marktmanager bij Haskoning Nederland B.V.*