



KWR Waterwijs

KWRW 2025.042 | Juni 2025

Rolinvullingen van waterbedrijven: Identiteit in een veranderende omgeving

Bevoegd gezag
Een bevoegd gezag is proceseigenaar om de opgave
voorhanden te adresseren.

Omgevingspartij
Een omgevingspartij is proceseigenaar om de opgave
voorhanden te adresseren.

Water-nexus opgave
De uitdaging voorhanden is complex en verbindt water
aan andere thema's zoals klimaat, energie of wonen.

Water als bijzaak
Bij de uitdaging voorhanden is water een bijzaak t.b.v.
de primaire opgave.

Hoog
Er is een complexe groep stakeholders betrokken,
met onduidelijke vertegenwoordiging in het
stakeholderproces.

Colofon

Rolinvullingen van waterbedrijven: Omgeving en identiteit

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van KWR Waterwijs, het collectieve drinkwateronderzoeksprogramma van KWR, de waterbedrijven en Vewin.

KWRW 2025.042 | Juni 2025

Projectnummer

404300/034

Projectmanager

Jolijn van Engelenburg

Opdrachtgever

KWR Waterwijs – Onderzoeksthema Omgeving & Transities

Auteurs

Noor van Dooren, Nicolien van Aalderen, Andrew Segrave, & Stefanie Salmon

Kwaliteitsborger

Sabrina Keinemans

Verzonden naar

Dit rapport is verspreid onder deelnemers aan het KWR Waterwijs-programma.

Openbaarheid

Dit rapport is openbaar.

Keywords

Rolperceptie, rolinvulling, identiteit, omgeving, strategie

Jaar van publicatie

2025

Meer informatie

Noor van Dooren

T +31 30 606 9617

E noor.van.dooren@kwrwater.nl

PO Box 1072

3430 BB Nieuwegein

The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511

E info@kwrwater.nl

I www.kwrwater.nl

The logo for KWR (Koninklijk Water Research) features the letters 'KWR' in a bold, blue, sans-serif font. The 'K' and 'W' are connected, and the 'R' is slightly separated.

Januari 2025 ©

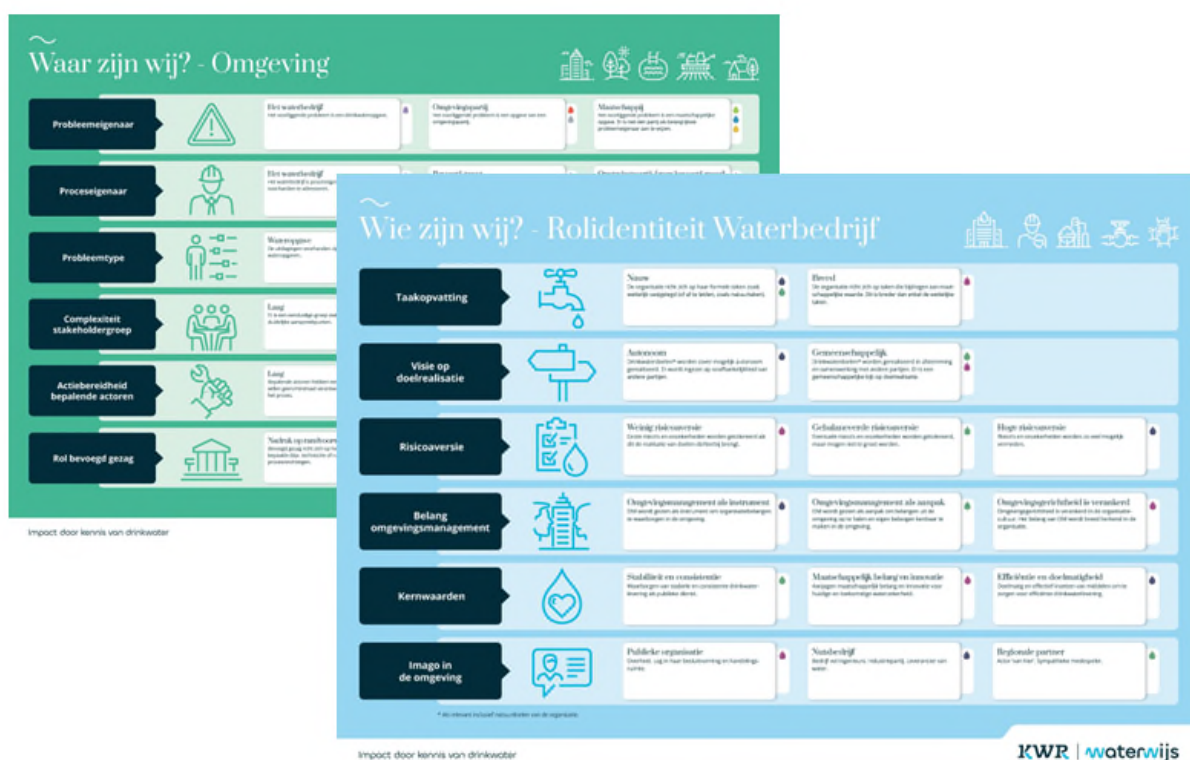
Alle rechten voorbehouden aan de KWR Waterwijs-deelnemers.

Niets uit deze uitgave mag - zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van KWR - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier.

Samenvatting

OMrollen: Een tool voor het expliciteren van afwegingen rondom rolinvullingen voor waterbedrijven in een veranderende omgeving

Auteurs Noor van Dooren, Nicolien van Aalderen, Andrew Segrave, & Stefanie Salmon



Aanleiding: Rolinvullingen waterbedrijven in omgevingsprocessen bewuster afwegen

Waterbedrijven worden steeds meer geconfronteerd met, maar wensen ook bij te dragen aan, integrale gebiedsopgaven. Waar de waterbedrijven voorheen bijvoorbeeld het bronnenbeleid redelijk zelfstandig konden vormgeven, zijn zij tegenwoordig in toenemende mate genoodzaakt om dit in afstemming met de omgeving te doen. Dat vraagt niet alleen om externe samenwerking, maar ook om het intern expliciteren van rolinvullingen en voorkeuren: Wat is onze kerntaak? Willen en kunnen we daar buiten treden? Waar kunnen of willen we invloed op uitoefenen? En welke rol past het beste bij het omgevingsproces waarin we opereren? Het intern weloverwogen kiezen van de rolinvulling is van belang omdat er verwarring, of zelfs ongeloofwaardigheid, ontstaat wanneer een waterbedrijf ander gedrag vertoont dan verwacht wordt in de veronderstelde rol. Omdat verschillende omgevingen om verschillende rollen vragen, is er behoefte aan inzicht in hoe rolinvullingen tot stand komen. Dit project brengt bestaande kennis bijeen en vertaalt die naar een praktische reflectietool – *OMrollen* – die waterbedrijven ondersteunt bij het expliciteren en afstemmen van hun rol in omgevingsprocessen.

Aanpak: Collectief ontwerpproces

Het doel van dit project was het in kaart brengen van wetenschappelijke inzichten over rolinvullingen door organisaties en deze toepasbaar maken voor praktijkprofessionals. Het toepasbaar maken van de wetenschappelijke inzichten is gedaan middels de ontwikkeling van een tool voor omgevingsmanagers bij waterbedrijven. Bij de

ontwikkeling van de *OMrollen* tool is gekozen voor een ontwerpende aanpak, waarin gezamenlijk met een actief betrokken leergroep bestaande uit omgevingsprofessionals van drinkwaterbedrijven verschillende iteraties van de *OMrollen* tool getest zijn. Hierdoor is de definitieve tool praktisch toepasbaar voor de waterbedrijven

Resultaten: *OMrollen* tool

Het resultaat van dit project is de *OMrollen* tool, een reflectietool die is ontwikkeld om omgevingsprofessionals bij waterbedrijven te ondersteunen bij het voeren van een interne dialoog over rolinvullingen van het waterbedrijf in omgevingsprocessen. De tool helpt om onderliggende, vaak impliciete, afwegingen expliciet te maken aan de hand van drie kernvragen:

1. Omgeving: Waar zijn wij?
2. Rolidentiteit: Wie zijn wij?
3. Rolinvulling: Wat doen wij?

De tool daagt de gebruikers niet alleen uit om na te denken over impliciete afwegingen, maar ook over de verschillen tussen de werkelijkheid (hoe het nu gaat) en wens (hoe zouden ze het graag zien). De uitkomsten van de tool zijn ideaaltypische omgevingen, rolidentiteiten en rolinvullingen. De tool is strikt beschrijvend en niet voorschrijvend: er wordt geen advies gegeven over wat een waterbedrijf zou moeten doen en er wordt geen waarde toegekend aan de verschillende uitkomsten.

Vervolg: Tool omzetten naar praktijk

Hoewel dit project waardevolle inzichten opleverde over rolinvullingen van waterbedrijven, biedt het ook aanknopingspunten voor verbreding naar andere organisaties in de fysieke leefomgeving, zoals waterschappen en netbeheerders. Daarnaast kan de tool verder worden ontwikkeld tot een interactieve, digitale tool, waarin voorbeeld casussen kunnen worden weergegeven en er meer ruimte is voor interactie tussen verschillende keuzes. Ook is er ruimte voor verdieping op het gebied van de normativiteit van rolinvullingen en de wenselijkheid van specifieke rolinvullingen in verschillende omgevingen. Tot slot is het waardevol om vervolgonderzoek te doen naar hoe waterbedrijven zich daadwerkelijk in de praktijk positioneren (t.o.v. de geïdentificeerde ideaaltypen in dit onderzoek), welke factoren die keuzes beïnvloeden en hoe dit aansluit bij de verwachtingen van hun omgeving.

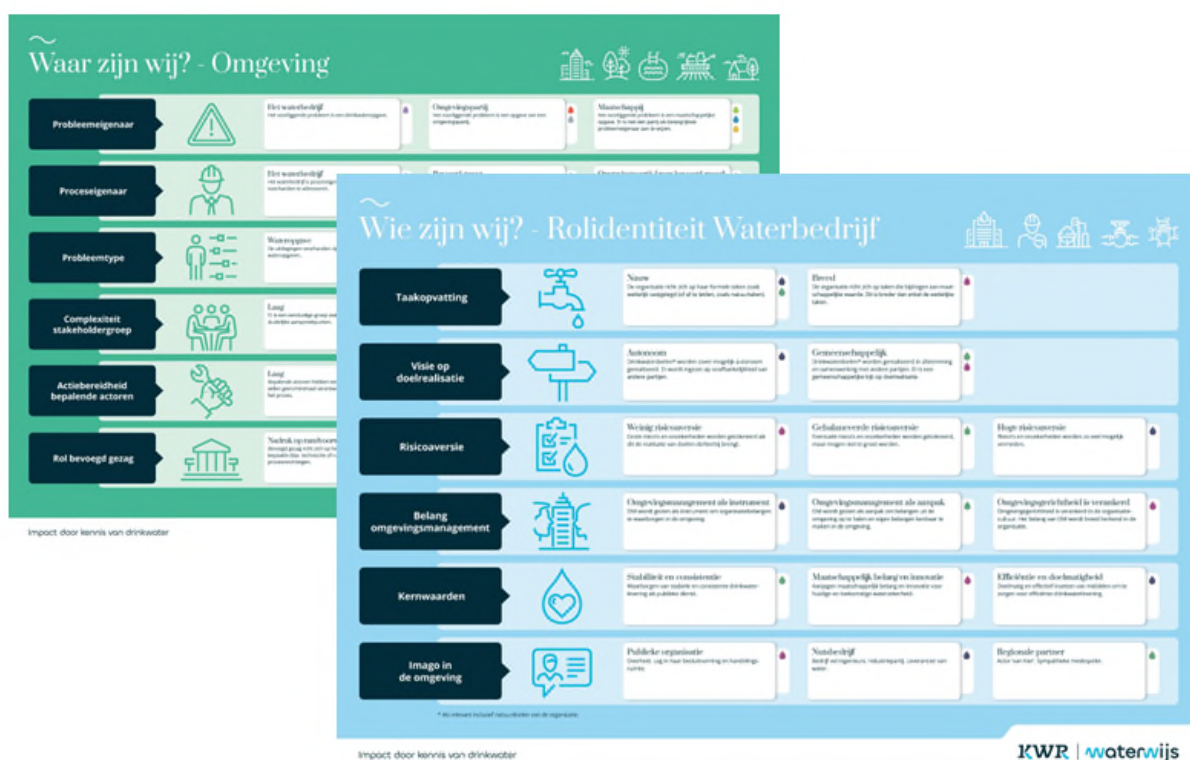
Implementatie: Eigenaarschap omgevingsmanagers

Er is bewust gekozen voor een fysieke versie van de *OMrollen* tool. Na afronding van het project zal ieder waterbedrijf dan ook één tool ontvangen. De tool is zo vormgegeven dat hij zelfstandig gebruikt kan worden, zonder begeleiding door KWR onderzoekers. Uit de leergroep blijkt dat de betrokken omgevingsprofessionals enthousiast zijn over de *OMrollen* tool en zich eigenaar voelen. Ze geven aan de tool actief te gaan gebruiken, bijvoorbeeld bij de start van nieuwe projecten.

Summary

OMrollen: A tool for making trade-offs around adopted roles explicit for water companies in a changing environment

Authors Noor van Dooren, Nicolien van Aalderen, Andrew Segrave, & Stefanie Salmon



Context: Weighing the adopted roles of water companies in area-oriented processes more consciously

Water companies are increasingly confronted with, but also wish to contribute to, integrated area processes. For example, while water companies used to be able to shape policies regarding water sources reasonably independently, these days they are increasingly forced to do so in coordination with the surrounding area and stakeholders. This requires external cooperation and an internal clarification of roles and preferences: What is our core task? Are we willing and able to go beyond that? Where can or do we want to exert influence? And which adopted role best suits the area-oriented process in which we operate? The internally well-considered choice of an adopted role is important because confusion, or even disbelief, arises when a water company exhibits different behaviour than expected in the assumed role. Because different environments call for different adopted roles, there is a need to understand how adopted roles come about. This project bundles existing knowledge and translates it into a practical reflection tool – *OMrollen* – that supports water companies in making their adopted roles explicit and aligned in area-oriented processes.

Approach: Collective design process

This project aimed to map scientific insights on organisations' adopted roles and make them applicable to practitioners. This was done by developing a tool for area-oriented managers at water companies. When developing the *OMrollen* tool, a design approach was chosen in which several iterations of the *OMrollen* tool were tested

together with an actively involved learning group consisting of environmental professionals from water companies. This made the final tool practically applicable for water companies

Results: *OMrollen* tool

The result of this project is the *OMrollen* tool, a reflection tool developed to support environmental professionals at water companies in conducting an internal dialogue on the adopted role of the water company in area-oriented processes. The tool helps to make underlying, often implicit, considerations explicit by answering three key questions:

1. Environment: where are we?
2. Role identity: Who are we?
3. Adopted role: What do we do?

The tool challenges users to think not only about implicit trade-offs, but also about the differences between reality (how things are now) and desire (how they would like it to be). The outcomes of the tool are ideal-typical environments, role identities and adopted roles. The tool is strictly descriptive and not prescriptive: no advice is given on what a water company should do, and no value is assigned to the different outcomes.

Future research: Tool to practice

While this project yielded valuable insights on the adopted roles of water companies, it also offers starting points for broadening to other organisations in the physical environment, such as water boards and grid managers. In addition, the tool can be further developed into an interactive, digital tool, in which example cases can be displayed, and there is more room for interaction between different choices. There is also room for in-depth research on the normativity of adopted roles and the desirability of specific adopted roles in different environments. Finally, it is valuable to conduct follow-up research on how water companies actually position themselves in practice (vis-à-vis the ideal types identified in this study), what factors influence those choices and how this fits with the expectations of their environment.

Implementation: Ownership of the tool by area-oriented managers

A physical version of the *OMrollen* tool was deliberately chosen. Upon completion of the project, each water company will therefore receive one tool. The tool has been designed so that it can be used independently, without guidance from KWR researchers. The learning group shows that the environment professionals involved are enthusiastic about the *OMrollen* tool and feel ownership of it. They indicate that they will actively use the tool, for example, when starting new projects.

Inhoud

Colofon	2
Samenvatting	3
Summary	5
Inhoud	7
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Leeswijzer	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Omgeving	11
2.2 Identiteit	12
2.3 Samenvattend	16
3 Methode	18
3.1 Invulling ontwerpproces <i>OMrollen</i> tool	18
3.2 Uitkomst collectief ontwerpproces: <i>OMrollen</i> tool	21
4 Casusbeschrijvingen	23
4.1 Eemshavenleiding (Waterbedrijf Groningen)	23
4.2 Nieuwbouw waterproductiebedrijf Eindhoven (Brabant Water)	25
5 <i>OMrollen</i>: Tool voor reflectie op rolinvullingen in omgevingsprocessen	28
5.1 Principe en doel van de tool	28
5.2 Omgeving	29
5.3 Rolidentiteit	35
5.4 Rolinvulling	41
6 Discussie	45
6.1 Collectief ontwerpproces	45
6.2 <i>OMrollen</i> tool	45
6.3 Oriëntaties omgevingsmanagement	46
6.4 Mission mystique en institutionele adaptatie	48
6.5 Kansen voor vervolgonderzoek	49
7 Conclusie en implementatie	50
7.1 Conclusie	50
7.2 Implementatieparagraaf door Christine Schouten (Brabant Water)	50

8	Referenties	51
	Bijlage I Identiteit van het individu	53
	Bijlage II Verslagen leergroepbijeenkomsten	54
	Bijlage III Definitieve tool: <i>OMrollen</i>	68
	Bijlage IV Ideaaltypische rolinvullingen	81

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De maatschappij bevindt zich in een tijd van veel verschillende omgeving gerelateerde opgaven, zoals de transitie naar een circulaire economie, de energietransitie, klimaatadaptatie, biodiversiteitsverlies en de stikstofcrisis. Klimaatverandering leidt tot het vaker en langer voorkomen van hydrologische extremen. Samen met verontreinigingen van bronnen leidt dit tot waterbeschikbaarheidsproblemen.

Decennialang gold de terugtrekkende overheid als leidend principe, met decentralisaties van het Rijk naar de gemeente, van de overheid naar de samenleving en van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd beleid. Afgelopen jaren is er ook een tegengestelde trend te zien, waarin nationale regie een steeds belangrijkere rol gaat spelen in de ruimtelijke ordening. De provincies zijn, samen met andere stakeholders, bezig de nationale, sector overstijgende doelen, te vertalen naar de lokale, ruimtelijke context.

Deze ontwikkelingen bereiken ook de watersector, die steeds meer geconfronteerd wordt, maar ook wenst bij te dragen aan, integrale gebiedsopgaven. Waar de waterbedrijven voorheen bijvoorbeeld het bronnenbeleid redelijk zelfstandig konden vormgeven, zijn zij tegenwoordig in toenemende mate genoodzaakt om dit in afstemming met de omgeving te doen. Dat vraagt niet alleen om externe samenwerking, maar ook om het intern expliciteren van rolinvullingen en voorkeuren: Wat is onze kerntaak? Willen en kunnen we daar buiten treden? Waar kunnen of willen we invloed op uitoefenen? En welke rol past het beste bij het omgevingsproces waarin we opereren?

Het intern weloverwogen kiezen van de rolinvulling is van belang omdat er verwarring, of zelfs ongeloofwaardigheid, ontstaat wanneer een waterbedrijf ander gedrag vertoont dan verwacht wordt in de veronderstelde rol. Als het waterbedrijf beoogt nieuwe invulling te geven aan de eigen rol, dan is het van belang om dit met samenwerkingspartners te communiceren, de verwachtingen te managen en de eigen organisatie daarop in te richten.

Verschillende omgevingen vragen om verschillende rolinvullingen in verschillende fasen van gebiedsprocessen. Er is dus vraag naar een manier om die afweging steeds goed te kunnen maken en een weloverwogen keuze te maken voor de eigen rolinvulling. Om dit te kunnen doen, is inzicht vereist in de totstandkoming van rolinvullingen van organisaties, specifiek waterbedrijven. In dit onderzoek doen we dat op basis van inzichten uit de internationale literatuur en eerder gedaan onderzoek door KWR (o.a. Bergsma et al., 2016; Segrave & van Aalderen, 2023; van Aalderen et al., 2021).

Een verdere beargumentering voor het vergroten van inzicht in het tot stand komen van rolinvullingen is dat de verschillende duurzaamheidstransities niet alleen andere praktijken vereisen, maar ook wezenlijk andere manieren van organiseren en werken. Dit betekent dat transities gepaard gaan met een nieuwe verdeling van rollen en verantwoordelijkheden, wat veel onzekerheden tussen stakeholders met zich mee brengt. Het duiden en bewust kiezen van de eigen rolinvullingen kan voorkomen dat waterbedrijven verstrikt raken in de complexiteit en onzekerheid die transities inherent met zich meebrengen.

Het doel van dit project is om wetenschappelijke inzichten over rolinvullingen van organisaties, en specifiek waterbedrijven, te verzamelen en te vertalen naar praktische handvatten voor omgevingsprofessionals. Door deze kennis in de vorm van een tool (*OMrollen*) toepasbaar te maken voor de praktijk, kunnen waterbedrijven afwegingen over rolinvullingen in uiteenlopende omgevingscontexten beter expliciteren.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 behandelen we het theoretisch kader van dit onderzoek. Hierin wordt beschreven welke factoren bijdragen aan de totstandkoming van rolinvullingen van waterbedrijven in gebiedsprocessen. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in een deel over de omgeving en een deel over de roldidentiteit van het waterbedrijf. In hoofdstuk 3 beschrijven we het collectieve ontwerpproces wat toegepast is in dit onderzoek. Hierin behandelen we zowel de overkoepelende methode, de keuzes die gemaakt zijn op basis van het collectieve ontwerpproces en introduceren we kort het casusonderzoek. In hoofdstuk 4 presenteren we de resultaten van het casusonderzoek door middel van een casusbeschrijving en de lessen die we hiervan hebben geleerd. In hoofdstuk 5 wordt de definitieve inhoud en beredenering achter de *OMrollen* tool beschreven. Hoofdstuk 5 is een zelfstandig te lezen onderdeel van het rapport. In hoofdstuk 6 bediscussiëren we de implicaties en het gebruik van de *OMrollen* tool, reflecteren we op het collectieve ontwerpproces, en koppelen we de resultaten van dit onderzoek aan andere relevante onderzoeken. In hoofdstuk 7 presenteren we de conclusie van het voorliggende onderzoek.

2 Theoretisch kader

Om de rolinvulling van het waterbedrijf in verschillende situaties te begrijpen, is het nodig om eerst te onderzoeken hoe deze tot stand komt. In de voorliggende studie definiëren we rolinvullingen als de gedragingen die mensen of organisaties in hun rol vertonen. Het is de combinatie van de rolidentiteit van het waterbedrijf, en de specifieke omgeving waarin dat waterbedrijf zich bevindt, die leidt tot een rolinvulling. De totstandkoming van rolinvullingen, rolidentiteiten en de karakterisering van omgevingen is daarmee erg complex, en in onderstaande worden alleen die factoren beschreven die belangrijk en bruikbaar zijn voor het onderzoek.

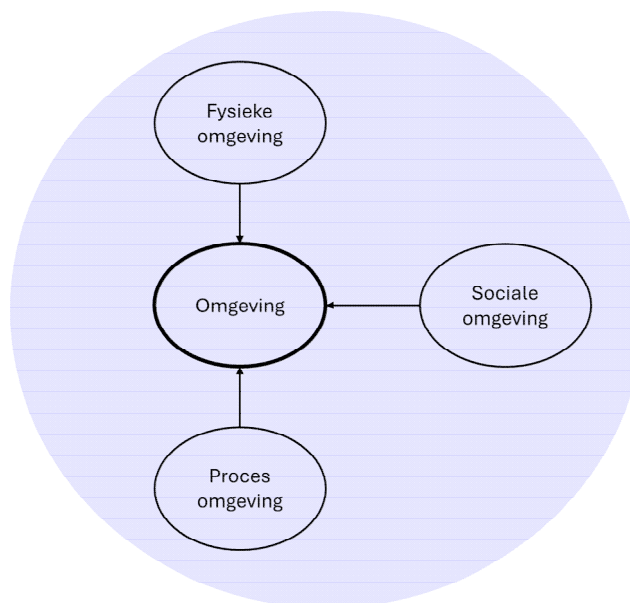
In paragraaf 2.1 wordt uiteengezet hoe verschillende omgevingen kunnen bijdragen aan de vorming van een bepaalde rolinvulling. Hierbij worden zowel de fysieke, als de proces en sociale omgeving besproken. Paragraaf 2.2 beschrijft vervolgens de totstandkoming van rolidentiteiten en hoe dit invloed kan hebben op de rolinvulling.

2.1 Omgeving

Als we het hebben over de omgeving van een waterbedrijf, maken we onderscheid tussen (Figuur 1):

- de procesomgeving
- de fysieke omgeving
- de sociale omgeving

Omgevingen zijn door de grote variëteit lastig gestandaardiseerd te karakteriseren. In de deze studie pogen we dit dan ook niet te doen, we lichten alleen die elementen uit die bijdragen aan het gesprek over de totstandkoming van rolinvullingen in omgevingsprocessen.



Figuur 1 Typen omgevingen die bijdragen aan de karakterisering van 'de omgeving' van een waterbedrijf

2.1.1 Procesomgeving

De procesomgeving omvat elementen die te maken hebben met verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden binnen de omgeving en bestuurlijke en juridische kaders waarin de waterbedrijven navigeren. Het gaat hier bijvoorbeeld om verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden van stakeholders, zoals omgevingspartijen en bevoegd gezagen. Vragen die hierin centraal staan zijn: Van wie is dit probleem eigenlijk? Wie is er verantwoordelijk voor het proces? En hoe stelt het bevoegd gezag zich op?

De procesomgeving omvat ook wet- en regelgeving waartoe het waterbedrijf zich moeten verhouden, zoals activiteiten die nodig zijn in het kader van de Omgevingswet of vergunningsaanvragen waarin het waterbedrijf afhankelijk is van bevoegde gezagen. Dit is anders dan de formele, wettelijke taken, zoals beschreven in 5.3.1, omdat het hier gaat om wet- en regelgeving die pas van toepassing is in specifieke gevallen en niet slaat op algemene taken van het waterbedrijf. In een gebiedsproces heeft een waterbedrijf bijvoorbeeld bepaalde verantwoordelijkheden, die niet aan de orde zijn in andere bedrijfsprocessen en niet vallen onder de kerntaak van het waterbedrijf. Gezien de specificiteit van dergelijke wet- en regelgeving, wordt dit aspect niet meegenomen in de uitwerking van de tool.

2.1.2 Fysieke omgeving

De fysieke omgeving omvat alle fysieke elementen die bepalen hoe een omgeving gekarakteriseerd wordt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de leidingen aanwezig in de ondergrond, het watersysteem bestaande uit rivieren en beken, de grondwatersystemen, maar ook natuurgebieden of agrarisch land. Gerelateerd aan de totstandkoming van rolinvullingen, is de daadwerkelijke fysieke vertoning van deze elementen minder interessant. Relevanter is de verhouding tussen deze elementen binnen de opgave in de omgeving. Gaat het bijvoorbeeld om een sectorale, wateropgave? Of juist om een integrale, verweven opgave waarin veel verschillende fysieke elementen een rol spelen? In de voorliggende studie hebben we het daarom over de uiting van fysieke elementen in een probleemtype als we het hebben over de fysieke omgeving.

2.1.3 Sociale omgeving

De sociale omgeving omvat alle relaties die een organisatie heeft in een omgeving. Hierin ligt de focus op het analyseren van stakeholders en hun belangen en de actiebereidheid van de betreffende stakeholders. Het doel in het voorliggende onderzoek is echter niet om dit per stakeholder uit te zoeken, daarvoor zijn contextuele verschillen te groot. We spreken daarom in algemenere zin over de actiebereidheid van stakeholders: Wie is bereid verantwoordelijkheid te nemen (t.o.v. 'wie is verantwoordelijk?' in de procesomgeving)? En over de complexiteit van de stakeholdergroep: Zijn belangen duidelijk? Liggen belangen op één lijn, of botsen ze?

2.2 Identiteit

Identiteiten zijn de betekenissen die individuen of groepen aan zichzelf geven (Brown, 2015). Binnen de wetenschappelijke literatuur bestaan er verschillende denkstromingen die aandacht besteden aan de totstandkoming van (rol)identiteiten, zowel op individueel als organisatieniveau.

2.2.1 Rolidentiteit

Als een individu een specifieke rol aanneemt, wordt er ook een bepaalde rolidentiteit gevormd¹. Rollen zijn de gedeelde verwachtingen en gedragingen geassocieerd met een sociale positie (bijv. moeder of omgevingsmanager) (Stets et al., 2020). De rolidentiteit geeft antwoord op de vraag: 'Wie ben ik in deze rol?'. Het antwoord op deze vraag wordt gevormd op basis van verschillende ideeën, namelijk de toegewezen rol die iemand heeft, de rolperceptie die iemand heeft van de eigen rol, de rolperceptie die anderen hebben van diezelfde rol en de persoonlijke kenmerken van een individu. Als we het hebben over rollen binnen organisaties, is de toegewezen rol de formele rol en bijbehorende functiebeschrijving die iemand binnen de organisatie toegewezen krijgt, bijvoorbeeld

¹ Naast rolidentiteiten herkent de wetenschap ook andere typen identiteiten van individuen. In bijlage I zijn deze verder uitgewerkt.

omgevingsmanager bij een waterbedrijf (Sffard & Prusak, 2005). De mate van detail in een dergelijke beschrijving en de culturele context (managementstijl, hiërarchie) hebben effect op de mate van invloed die de toegewezen rol uiteindelijk heeft op de roldentiteit (en dus rolinvulling) (Saha, 2008).

De rolperceptie is het beeld wat mensen van een rol hebben, zowel over hun eigen rol als de rollen van anderen. De rolperceptie die anderen hebben op de rol van een individu hebben ook effect op de roldentiteit van dat individu. Rolperceptie wordt onder andere gevormd door de rolinvulling van individuen met dezelfde rol, bijvoorbeeld collega's die ook omgevingsmanager zijn.

2.2.2 Rolidentiteit organisatie

Hoewel een organisatie dus bestaat uit individuen, allen met hun eigen, persoonlijke, identiteit, stellen we dat ze als collectief handelen en gezien worden. In de praktijk betekent dit dat externen de individuen van een organisatie al snel zien als zijnde 'de organisatie' en niet langer als een individu werkzaam bij de organisatie. Het is daarom van belang dat een individu dat fungeert als gezicht van een organisatie zich bewust is van de identiteit van de organisatie. Daarom focussen we in het vervolg van dit onderzoek op de roldentiteit van het waterbedrijf (i.p.v. die van individuele medewerkers van het waterbedrijf).

Volgens sommigen is de organisatie niet in staat naar zichzelf te kijken en betekenis te geven aan de eigen identiteit (Brunninge, 2005). De organisatie wordt door hen niet gezien als zijnde reflexief of het hebben van agency. Het individu daarentegen is duidelijk af te bakenen als reflexieve entiteit met een identiteit en potentieel tot handelen.

Toch is de identiteit van een individu een relationeel fenomeen (Heine, 2001), die ontstaat door de interactie tussen mensen. De rolpercepties van anderen in de groep zijn dus bepalend voor de individuele roldentiteit. Vanuit deze relationele blik, wordt ook wel beargumenteerd dat het mogelijk is een collectieve identiteit van een groep te karakteriseren aan de hand van gedeelde (individuele) kenmerken (Ashmore et al., 2004; Brewer & Gardner, 1996). Een voorbeeld van een gedeeld kenmerk is het werkzaam zijn bij een waterbedrijf.

Kortom een organisatie bestaat uit individuen, die in staat zijn om een collectief reflexief vermogen te creëren. Op basis van dit vermogen kunnen individuen binnen een organisatie tot een gezamenlijk geconstrueerde identiteit van de organisatie komen. Daarnaast kunnen de individuen als organisatie collectieve beslissingen maken en maatregelen treffen, waardoor agency ontstaat op organisatie niveau.

Albert & Whetten (1985) stellen dat de organisatie-identiteit het collectieve antwoord is op de vraag: 'Wie zijn wij?' Antwoorden op die vraag moeten volgens hen in ieder geval voldoen aan de volgende drie criteria:

1. Ze moeten de essentie van de organisatie vangen.
2. Ze moeten de organisatie onderscheiden van andere vergelijkbare organisaties.
3. Ze moeten in zekere mater gelijk blijven door de tijd heen.

Met deze definitie zijn Albert & Whetten (1985) een van de eersten die met identiteit refereren naar organisaties i.p.v. individuen. De definitie brengt echter veel onduidelijkheid met zich mee. Een deel van de verwarring rond de definitie van organisatie identiteit kan voortkomen uit het feit dat het antwoord op de vraag 'wie zijn wij?' vaak geïnstitutionaliseerd en daarmee vanzelfsprekend is. Dit betekent dat de percepties van de individuen binnen de organisatie over tijd zo diep verankerd raken in de normen, waarden en praktijken binnen de organisatie, dat ze als objectief gegeven worden aangenomen. Het gevaar van de institutionalisering van een organisatie identiteit is dat het behoud van die identiteit een doel op zich wordt (Selznick, 1957). Verandering kan dan worden gezien als een bedreiging voor de integriteit van de organisatie.

Aan de andere kant kan er ook een gebrek aan eenduidigheid zijn door een veelheid aan percepties van de organisatie identiteit (Brunninge, 2005). Dit kan leiden tot het ontbreken van een collectieve, gedeelde visie op 'wie zijn wij?' wat (strategische) besluitvorming kan belemmeren (Albert & Whetten, 1985; Brunninge, 2005). Ook kan een te sterke focus op subjectieve percepties in het bepalen van de organisatie identiteit leiden tot een overrelativering van objectieve factoren die de organisatie identiteit beïnvloeden (zoals het zijn van een semipublieke organisatie). Percepties van de identiteit van een organisatie worden namelijk ook beïnvloed door structuren die onafhankelijk bestaan van de huidige interpretaties van de leden. Organisaties kunnen dus niet zomaar een zelfgekozen identiteit construeren, ze worden beperkt door structurele grenzen (Gioia et al., 2000) en medegeëfinieerd door historische ontwikkelingen.

Om hiermee om te gaan en zowel de objectieve als subjectieve aspecten van identiteit op te nemen wenden we ons tot Archer (1988) en haar theorie over agency, cultuur en structuur. Zij stelt dat er sprake is van een constante, dynamische wisselwerking tussen agency van groepen en cultuur. Groepen worden geconditioneerd door de bestaande culturele context, maar dragen door hun agency ook actief bij aan de reproductie of verandering van diezelfde culturele context. Dus stellen we dat de identiteit van een organisatie vormgeeft aan de acties en percepties van de werknemers maar tegelijk ook gevormd wordt door de acties en percepties van de werknemers (Bouchikhi & Kimberly, 2001)

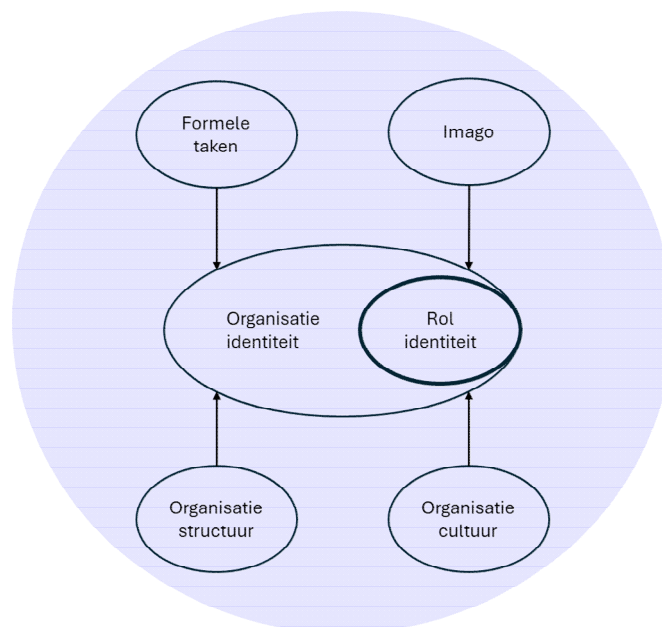
Binnen een organisatie kunnen meerdere perspectieven op de organisatie identiteit bestaan (Brunninge, 2005). Voor het voorliggende onderzoek is het bijvoorbeeld relevant om onderscheid te maken tussen "*wij* omgevingsmanagers" en "*wij* medewerkers van waterbedrijf X". Ook binnen de groep "*wij* omgevingsmanagers" kunnen verschillende subgroepen bestaan, bijvoorbeeld op strategische en operationele niveaus.

Naast het onderzoeken door wie en hoe organisatie identiteit geconstrueerd wordt, is het ook belangrijk om te kijken naar het temporele aspect. Albert & Whetten (1985) stellen dat organisatie identiteit een zekere mate van continuïteit in de tijd vertoont. Gioia et al. (2000) stellen echter dat organisatie identiteit juist dynamisch is. Organizatie identiteit komt voort uit het gedeelde antwoord op de vraag '*wie zijn wij?*', als het ware gaat het dus om het expliciteren van zelfbegrip. Dit is een voortdurend proces van interpretatie en herinterpretatie, wat wordt beïnvloed door zowel interne als externe bronnen (Brunninge, 2005).

Volgens Gioia et al. (2000) is het dynamische karakter van organisatie identiteit te wijten aan de sterke relatie tussen organisatie identiteit en *image* (imago). Waar organisatie identiteit dus antwoord geeft op de vraag '*wie zijn wij?*', geeft imago juist antwoord op de vraag '*wie denken zij dat wij zijn?*'. Als de antwoorden op deze twee vragen te sterk verschillen, kan er gepoogd worden de organisatie identiteit aan te passen of om de perceptie van de organisatie vanuit de omgeving aan te passen. Gezien de omgeving waarin organisaties opereren dynamisch is en voortdurend veranderd, is het aannemelijk dat de reflexieve interpretatie van de organisatie identiteit hierop reageert, ondanks de inherente neiging om continuïteit van de organisatie identiteit te waarborgen.

In het voorliggende onderzoek volgen we de beredenering dat organisatie identiteit de dynamische, reflectieve en gedeelde interpretatie is van het antwoord van de individuen binnen een organisatie op de vraag '*wie zijn wij?*'. We zoomen in op hoe de organisatie identiteit zich uit in rolinvullingen binnen omgevingsprocessen, en spreken daarom verder over de rolidentiteit van de organisatie, die onderdeel is van de bredere organisatie identiteit. De rolidentiteit is dan het antwoord op de vraag '*Wie zijn wij als waterbedrijf in omgevingsprocessen?*'. Hierbij nemen we aan dat het antwoord op deze vraag gevormd wordt door zowel subjectieve (bijv. percepties) als objectieve (bijv. formele taken) factoren en zowel ideëel als performatief is (d.w.z. er is zowel een gewenste identiteit, als een werkelijk gerealiseerde identiteit). Hierin onderscheiden we de volgende factoren die samen leiden tot de rolidentiteit van een organisatie (Figuur 2):

- Formele taken
- Organisatiecultuur
- Organisatiestructuur
- Imago



Figuur 2 Factoren die bijdragen aan de rolidentiteit van een organisatie.

Formele taken

Rollen gaan vaak gepaard met rolverwachtingen: de verwachting van bepaald gedrag passend bij een rol. Deze verwachtingen zijn gebaseerd vaak gebaseerd op ervaringen met andere mensen met eenzelfde rol (bijv. moeders), maar zijn soms ook formeel vastgelegd (zoals formele taakbeschrijving van een bepaalde rol binnen een organisatie) (Saha, 2008). De mate waarin deze formele taken uitgewerkt en bindend zijn bepalen de taakopvatting en dus in hoeverre ze uiteindelijk bijdragen aan de rolidentiteit. Dit geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor groepen zoals organisaties. Voor organisaties refereren we hiervoor naar de wettelijk vastgelegde taken en verantwoordelijkheden die organisaties kunnen hebben.

Organisatiecultuur

Er zijn verschillende definities van organisatiecultuur. Cacciattolo (2014) beschrijft twee benaderingen van organisatiecultuur, een interpretatieve en een structurele. Volgens de interpretatieve benadering wordt een organisatiecultuur gevormd en behouden door de organisatorische omgeving. Het Culturele Web Model van Johnson & Scholes (1993) is een voorbeeld van een interpretatieve benadering. De structurele benadering legt meer nadruk op hoe posities, en bijbehorende macht, zijn gestructureerd in organisaties. Voorbeelden van structurele benaderingen zijn de vier machtsstructuren gedefinieerd door Handy (1993), de cultuurdimensies van Hofstede (2003), die vaak vertaald worden naar organisaties, en de drie niveaus van cultuur beschreven door Schein (1990). Binnen de verschillende theorieën komen dezelfde elementen terug, namelijk kernwaarden van de organisatie die duidelijk worden door normen, praktijken en artefacten (Hogan & Coote, 2014).

Bovenstaande theorieën en benaderingen integreren structuur in hun definities en typologieën van organisatiecultuur. Wij volgen echter ook hier weer de theorie van Archer (1993) over agency, cultuur en structuur. Zij ziet cultuur en structuur als twee fundamenteel te onderscheiden concepten. De hiërarchie in een organisatie, of bijvoorbeeld formele procedures, zou zij in tegenstelling tot bijvoorbeeld Schein (1990), waarschijnlijk scharen onder

structuur in plaats van cultuur. Om het onderscheid tussen cultuur en structuur te verduidelijken definiëren wij in het voorliggend onderzoek organisatiecultuur als een systeem van gedeelde ideeën, praktijken en artefacten binnen een organisatie. De organisatiecultuur ontstaat en verandert door agency van werknemers binnen de structurele context van de organisatie.

Organisatiestructuur

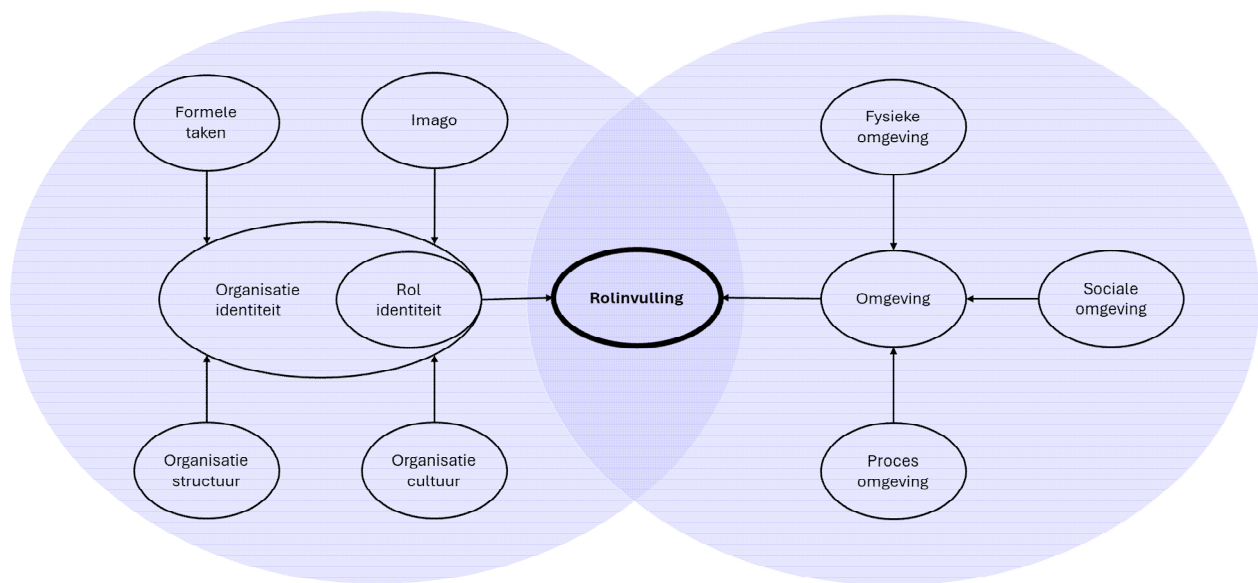
Organisatiestructuur wordt vaak beschreven als de manier waarop een organisatie formeel ingericht is. Een voorbeeld hiervan zijn de organisatie configuraties van Mintzberg, zoals onder andere beschreven in Lampel et al. (1996). Hierbij gaat het vooral om de locatie en verdeling van verschillende groepen binnen de organisatie, maar ook hoe de relaties, zoals macht, tussen die groepen (formeel) vormgegeven zijn. Een voorbeeld van een structureel element binnen een organisatie op het gebied van omgevingsmanagement zou dan bijvoorbeeld de verdeling van omgevingsmanagers over teams zijn (is dat gecentraliseerd, bijvoorbeeld in een SOM-kernteam, of heeft ieder team een eigen omgevingsmanager?). Hoewel deze manier van kijken naar organisatiestructuur waardevolle inzichten biedt, volgen we in de voorliggende studie een andere definitie van organisatiestructuur, die meer ruimte biedt voor informele structuren. We weten namelijk vanuit de praktijk dat niet iedereen die bepaalde functie taken uitvoert, ook formeel die functietitel heeft, en dat niet iedereen met dezelfde functietitel hetzelfde werk doet. Een ander voorbeeld is hiërarchie: sommige organisaties kunnen een formele structuur hebben die sterk hiërarchisch lijkt, maar dat in de praktijk niet is (bijvoorbeeld door een open werkcultuur), of juist andersom. Dit laat zien dat er een complexe relatie bestaat tussen organisatiecultuur en -structuur. Nog een voorbeeld is de manier waarop medewerkers beoordeeld worden: hier zijn vaak protocollen voor om uniformiteit in de wijze van beoordeling te waarborgen, maar die protocollen worden niet altijd strikt gevolgd. Kortom, er bestaat een verschil tussen ‘formele’ structuren en de daadwerkelijke uiting van die structuur. In dit onderzoek spreken we van organisatiestructuur als we het hebben over de processen en systemen die individuen in staat stellen of belemmeren in handelen op een manier die past bij de cultuur van de organisatie (Archer, 1988; Schulman, 2020).

Imago

Cian & Cervai (2014) hebben een overzicht gemaakt van de verschillende termen en definities die gebruikt worden om het imago van organisaties te beschrijven. Zij identificeren groepen die imago beschrijven als de perceptie van externen op de organisatie (*corporate image*), groepen die imago beschrijven als hoe het management de organisatie extern projecteert (*organizational projected image*), en groepen die imago zien als wat internen denken dat de perceptie is van externen op de organisatie (*construed image*). Ofwel: Hoe zien externen de organisatie? Hoe wil het management dat externen de organisatie zien? En, hoe denken we dat externen de organisatie zien? Ravasi & Schultz (2006) toonden met hun onderzoek aan dat hoe mensen denken dat externen hun organisatie zien direct effect heeft op hoe ze zelf de organisatie identiteit zien. Het geconstrueerde imago wordt door Cian & Cervai (2014) daarom het meest direct van alle drie gelinkt aan organisatie identiteit en is daarom voor de voorliggende studie de meeste relevante conceptualisatie van imago. Het geconstrueerde imago wordt beïnvloed door het corporate imago, ofwel door hoe externen de organisatie daadwerkelijk zien. Gezien de focus van dit onderzoeksproject op interne afwegingen rondom het komen tot een bepaalde rolinvulling (op basis van rolidentiteit en omgeving), laten we het corporate imago in de ontwikkeling van de omgevingstool echter buiten beschouwing.

2.3 Samenvattend

Kortom, we stellen in dit onderzoek dat rolinvullingen van waterbedrijven tot stand komen op basis van de omgeving waarin het waterbedrijf opereert en de rolidentiteit van het waterbedrijf (Figuur 3). In de realiteit zijn veel van deze factoren niet los van elkaar te zien, maar om het model bruikbaar te maken voor de omgevingstool in dit onderzoek is bewust gekozen voor een versimpeling. De omgeving wordt gevormd en gekarakteriseerd op basis van de procesomgeving, fysieke omgeving en sociale omgeving. De rolidentiteit is onderdeel van de bredere organisatie identiteit van het waterbedrijf, die tot stand komt op basis van de formele taken van het waterbedrijf, de organisatie structuur, de organisatie cultuur en het imago.



Figuur 3 Rolinvullingen komen tot stand op basis van de omgeving waarin een waterbedrijf opereert en de roliditeit van dat waterbedrijf

3 Methode

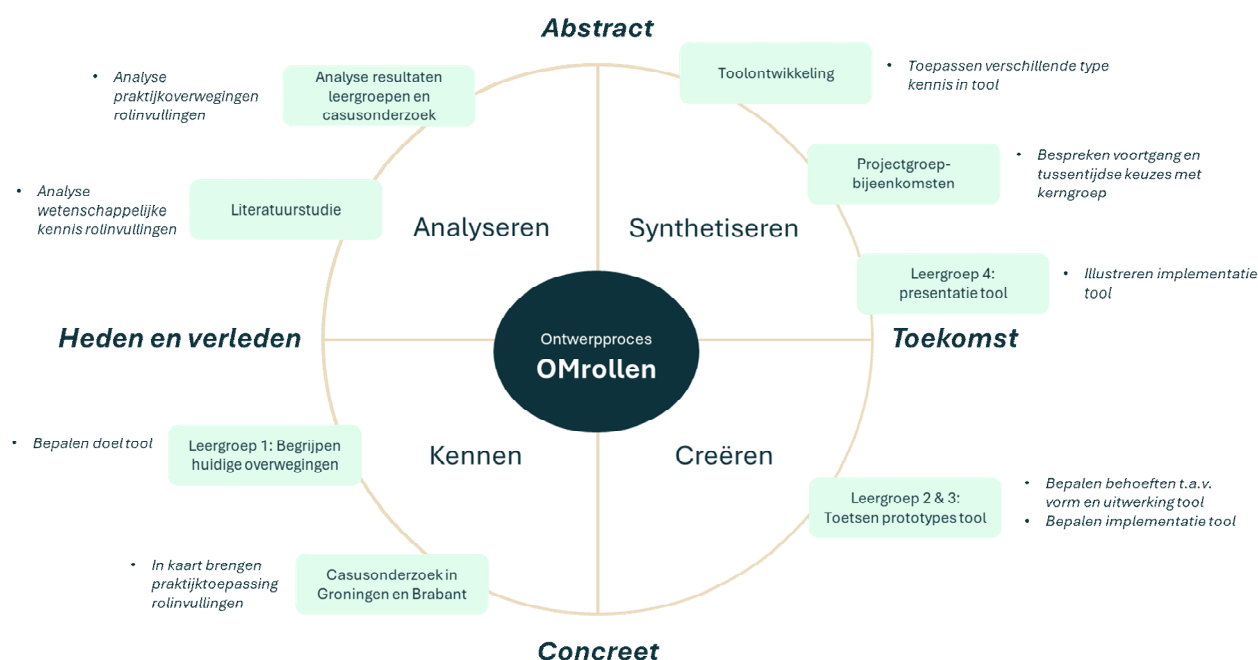
3.1 Invulling ontwerpproces *OMrollen* tool

3.1.1 Ontwerpend aanpak

Bij de ontwikkeling van de *OMrollen* tool is gekozen voor een ontwerpende aanpak (*design-led development*), waarin wetenschappelijke en praktijkkennis beide een plek kunnen krijgen in de tool-ontwikkeling. Ontwerp denken wordt in toenemende mate gezien als drijvende kracht achter innovatie. Hierbij moet de term ontwerp veel breder worden geïnterpreteerd dan enkel het ontwerpen van fysieke elementen (spullen, infrastructuur). Ontwerp slaat op een breed scala aan subjecten, waaronder organisaties, strategieën, maar ook rollen. Het proces waarin deze vorm krijgen en bestendigd worden kan als *ontwerpactiviteit* worden omschreven. Ontwerpen is het proces waarin betekenis wordt gegeven aan verschillende dingen, waaronder producten en diensten, maar zeker ook aan verandering en interacties (Bason, 2018). Ontwerpprocessen kunnen op verschillende manieren worden ingevuld. Bason (2018) beschrijft hierbij vier fases, die elkaar niet per se chronologisch hoeven op te volgen. Deze fases zijn gebaseerd op twee assen: de as abstract vs. concreet en de as heden en verleden vs. toekomst (Figuur 4). In een ontwerpproces kunnen de verschillende zijden van deze assen gecombineerd worden. De fases die Bason (2018) onderscheidt zijn:

- Het **kennen** van het heden en verleden (concreet en beschrijvend)
- Het **analyseren** hiervan aan de hand van abstracte analytische categorisaties
- Het **synthetiseren** van inzichten om tot nieuwe inzichten en/of oplossingen te komen en de complexiteit van het systeem te kunnen vatten
- Het ontwikkelen en **creëren** van prototypes en oplossingen die getest en geïmplementeerd kunnen worden in de praktijk

In het ontwerpproces voor de *OMrollen* tool zijn deze stappen ingevuld met behulp van verschillende onderzoeksmethoden. Dit project heeft gebruik gemaakt van meer klassieke onderzoeksmethoden (zoals een wetenschappelijke literatuurstudie en analyse en casusonderzoek middels kwalitatieve interviews met betrokkenen) in combinatie met ontwerpmethoden voor het ontwikkelen en testen van een tool die deze inzichten beschikbaar maakt voor praktijkprofessionals. Hiervoor is gebruik gemaakt van een leergroep. Deze groep bestond uit omgevingsmanagers van Nederlandse en Vlaamse waterbedrijven en kan worden gezien als een eindgebruikersgroep voor de ontwikkelde tool. In Figuur 4 zijn de stappen beschreven door Bason (2018) voor een ontwerpproces gecombineerd met de doorlopen stappen in de ontwikkeling van de *OMrollen* tool. Hierbij is puntsgewijs aangegeven wat het doel was van iedere stap. Deze stappen zijn verder uitgewerkt in de hierop volgende alinea's.



Figuur 4 Invulling van het ontwerpproces voor de tool OMrollen op basis van de stappen beschreven door Bason (2018, p. 178).

3.1.2 Leergroepen met praktijkprofessionals

Het doel van dit project was het in kaart brengen van wetenschappelijke inzichten over rolinvullingen door organisaties en deze toepasbaar maken voor praktijkprofessionals. Het toepasbaar maken van deze inzichten is gedaan middels de ontwikkeling van een tool voor omgevingsmanagers bij waterbedrijven. Deze groep drinkwaterprofessionals heeft in hun dagelijkse praktijk te maken met afwegingen rondom, maar ook de gevolgen van bepaalde rolinvullingen door het waterbedrijf. Ook zijn omgevingsmanagers vaak degene die deze rol uitdragen in de directe omgeving van waterbedrijven. Bij de ontwikkeling van deze tool is gekozen voor het vormen van een leergroep. Voor deze leergroep zijn omgevingsmanagers bij Nederlandse waterbedrijven en het Vlaamse de Watergroep uitgenodigd. Verspreiding van een uitnodiging voor deze leergroep is gedaan via een bestaande Contactgroep Omgevingsmanagement, een groep gericht op uitwisseling van ervaringen en overwegingen tussen omgevingsmanagers in Nederland en Vlaanderen. De leergroep is in totaal vier keer bijeengekomen over de periode van één jaar. Herhaaldelijke deelname aan de leergroep door dezelfde professionals is aangemoedigd, maar was niet noodzakelijk. De eerste drie leergroepen waren onderdeel van het ontwerpproces voor de tool, de vierde leergroep vindt plaats na afronding van de OMrollen tool en het rapport en wordt gebruik om de resultaten en disseminatie hiervan te bespreken. In Tabel 1 is een overzicht gegeven van het doel en de opzet van de verschillende leergroepbijeenkomsten. In totaal hebben 27 omgevingsmanagers via de eerste drie leergroepen bijgedragen aan het ontwerpproces voor de OMrollen tool. Alle leergroepen waren fysieke bijeenkomsten van twee uur. De eerste drie leergroepen zijn georganiseerd op een centrale locatie in Utrecht, de laatste leergroep zal gepaard gaan met een feestelijke afsluiting van het project en wordt georganiseerd op het hoofdkantoor van Brabant Water. In bijlage II zijn de verslagen van deze bijeenkomsten geanonimiseerd toegevoegd.

Tabel 1 Overzicht van het doel en de opzet van de vier leergroepbijeenkomsten.

Datum	Aantal deelnemende professionals	Doel van de leergroep	Opzet leergroep
17 juni 2024	17	Bepalen doel en behoeften t.a.v. tool. Inzicht vergaren in kernafwegingen m.b.t. rolinvullingen van omgevingsmanagers.	Korte presentatie toelichting literatuurstudie. Bespreken kernafwegingen rondom rolinvullingen a.d.h.v. eigen cases omgevingsmanagers
14 oktober 2024	15	Toetsen eerste prototype tool	Doorlopen eerste prototype tool a.d.h.v. eigen cases omgevingsmanagers. Nabespreking ervaringen tool
17 februari 2025	11	Toetsen tweede prototype tool	Doorlopen tweede prototype tool a.d.h.v. eigen cases omgevingsmanagers. Nabespreking ervaringen tool en bespreking toepassing en disseminatie
16 juni 2025*	*	Presentatie finale tool	Presentatie finale tool en bespreking toepassing tool m.b.v. voorbeelden uit casusonderzoek.

*Moet nog plaats vinden als dit rapport gepubliceerd wordt.

Aanvullende leeriteraties

Naast de genoemde leergroepen zijn op verzoek van verschillende bedrijven betrokken via de leergroepen aanvullende sessies met de tool georganiseerd. Dit waren interne sessies bij waterbedrijven waar met verschillende samenstellingen drinkwaterprofessionals de *OMrollen* tool is doorlopen. In deze sessies is het tweede prototype van de tool gebruikt. Deze sessies zijn beschouwd als aanvullende leeriteraties voor de toolontwikkeling en de lessen uit deze sessies zijn meegenomen in het uiteindelijke toolontwerp. De volgende aanvullende sessie zijn georganiseerd:

- *Strategiedag team bronnenstrategie Waternet* (december 2024): 8 leden uit het team bronnenstrategie van Waternet hebben in twee losse groepen de *OMrollen* tool doorlopen.
- *Heidag Managementteam Oasen* (april 2025): De 5 leden van het managementteam van Oasen hebben de *OMrollen* tool doorlopen. Daarnaast waren ook twee Oasen medewerkers betrokken bij de (inrichting van het) omgevingsmanagement van Oasen aanwezig.
- *Strategiemiddag team omgevingsmanagement Dunea* (april 2025): 12 medewerkers van Dunea, o.a. van het SOM-kernteam hebben de *OMrollen* tool doorlopen.

3.1.3 Casusonderzoek

Naast via leergroepbijeenkomsten, zijn praktijkervaringen rondom rolinvullingen van waterbedrijven ook opgehaald via casusonderzoek. Dit casus onderzoek gaf meer inzicht en diepgang aan de afwegingen rondom rolinvullingen in een specifieke casus en maakte het mogelijk ook het perspectief van andere actoren op de rol van het waterbedrijf in kaart te brengen.

In het casus onderzoek zijn twee cases onderzocht: de aanleg van de Eemshavenleiding in de provincie Groningen en het openen van een nieuwe drinkwaterproductielocatie in Eindhoven. Voor beide cases zijn interne betrokkenen

gesproken, evenals externe partijen. Een korte beschrijving van beide casussen is opgenomen bij de uitwerking van de inzichten uit deze cases in hoofdstuk 0. In **Tabel 2** zijn de interviews per casus weergegeven.

Tabel 2 Overzicht van de interviews voor het casus onderzoek

<i>Datum interview</i>	<i>Locatie</i>	<i>Functie en organisatie geïnterviewde(n)</i>	<i>Code</i>
Eemshavenleiding			
21 januari 2025	MS Teams	Omgevingsmanager, Waterbedrijf Groningen	G1
		Projectmanager, Waterbedrijf Groningen	G2
31 januari 2025	MS Teams	Oud- strategisch beleidsadviseur, LTO-Noord	G3
3 februari 2025	MS Teams	Communicatieadviseur, Waterbedrijf Groningen	G4
17 maart 2025	MS Teams	Directeur, Waterbedrijf Groningen	G5
Nieuwbouw waterproductiebedrijf Eindhoven			
11 maart 2025	Brabant Water, Breda	Projectmanager Ingenieursbureau, Brabant Water	B1
16 april 2025	MS Teams	Projectdirecteur, Brabant Water	B2
7 mei 2025	MS Teams	Projectmanager, Gemeente Eindhoven	B3

De interviews zijn ingericht als semigestructureerde kwalitatieve interviews waarbij de nadruk lag op de rolinvulling in de specifieke casus door het waterbedrijf. Hierbij is doorgevraagd op de verschillende variabelen die in de *OMrollen* tool zijn opgenomen, maar is de tool niet expliciet met de geïnterviewde doorlopen. Alle interviews zijn opgenomen en uitgewerkt in een transcript. De transcripten zijn doorlopen en getoetst aan de verschillende variabelen uit de literatuur. Op basis van reflecties op de rolinvulling van het waterbedrijf in de besproken cases is de tool ook verder aangescherpt. Een voorbeeld van een aanpassing die op basis van het casusonderzoek is gedaan, is het toevoegen van de variabele imago aan de afwegingen rondom rolidentiteit. Deze kwam ook naar voren uit de literatuurstudie, maar werd minder genoemd in de leergroepen. In het casusonderzoek bleek het veronderstelde eigen imago van waterbedrijven wel degelijk invloed te hebben op de rolinvulling en daarom is deze variabele opgenomen in de *OMrollen* tool en getoetst tijdens de derde leergroep bijeenkomst.

3.2 Uitkomst collectief ontwerpproces: *OMrollen* tool

De verschillende iteraties in het ontwerpproces voor de *OMrollen* tool hebben geleid tot de volgende variabelen en keuze-opties. In de tool ligt de focus op het beantwoorden van de volgende drie vragen:

1. Wie zijn wij?
2. Waar zijn wij?
3. Wat doen wij?

‘Wij’ refereert hierin naar de organisatie als geheel bestaande uit individuen. Deze vragen geven duiding aan de rolidentiteit van de organisatie (wie zijn wij?), de omgeving (waar zijn wij?) en de rolinvulling (wat doen wij?). In onderstaande Tabel 3 is een overzicht opgenomen van de variabelen en keuzeopties die gebruik worden om ieder van deze vragen te beantwoorden. In hoofdstuk 5 worden de variabelen en keuzeopties verder toegelicht. In bijlage III is het uiteindelijke toolontwerp opgenomen.

Tabel 3 Overzicht van de variabelen en keuzeopties die opgenomen zijn in de definitieve tool

Variable	Keuzeopties		
Waar zijn wij? - Omgeving			
Probleemeigenaar	Het waterbedrijf	Omgevingspartij	Maatschappij
Proceseigenaar	Het waterbedrijf	Bevoegd gezag	Omgevingspartij (geen bevoegd gezag)
Probleemtype	Wateropgave	Water-nexus opgave	Water als bijzaak
Complexiteit stakeholdergroep	Laag	Middel	Hoog
Actiebereidheid bepalende actoren	Laag	Middel	Hoog
Rol Bevoegd gezag	Nadruk op randvoorwaarden	Nadruk op resultaten	Geen expliciete keuze of uiteenlopend
Wie zijn wij? – Rolidentiteit			
Taakopvatting	Nauw	Breed	
Visie op doelrealisatie	Autonoom	Gemeenschappelijk	
Risicoaversie	Weinig risicoaversie	Gebalanceerde risicoaversie	Hoge risicoaversie
Belang omgevingsmanagement	Omgevingsmanagement als instrument	Omgevingsmanagement als aanpak	Omgevingsgerichtheid is verankerd
Kernwaarden	Stabiliteit en consistentie	Maatschappelijk belang en innovatie	Efficiëntie en doelmatigheid
Imago in de omgeving	Publieke organisatie	Nutsbedrijf	Regionale partner
Wat doen wij? - Rolinvulling			
Regie	Volgend	Meedoen	Regie voeren
Thematische breedte	Formele taken	Win-win	Maatschappelijke waarden
Genomen verantwoordelijkheid	Eigen deel	In samenspraak	Integraal

Historie stakeholders

Uit het collectieve ontwerpproces bleek dat de historie met stakeholders erg bepalend kan zijn voor de uiteindelijke rolinvulling van een waterbedrijf in een gebied. Dit wordt onderstreept in de wetenschappelijke literatuur over o.a. collaborative governance. Zo blijkt dat een slechte samenwerkingsgeschiedenis of juist een collaboratieve geschiedenis, respectievelijk samenwerking in nieuwe projecten kan hinderen of bevorderen (Ansell & Gash, 2008). In het geval van een slechte samenwerkingsgeschiedenis, zal een nieuwe samenwerking waarschijnlijk niet succesvol zijn, tenzij er een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid is tussen de stakeholders of er actief stappen ondernomen worden om het vertrouwen tussen de stakeholders te herstellen.

Omdat de geschiedenis tussen de stakeholders dus zo bepalend kan zijn voor de rolinvulling van het waterbedrijf en het bredere omgevingsproces, is ervoor gekozen dit niet als variabele mee te nemen, maar om hier in de beschrijving van de rolinvullingen extra aandacht aan te besteden onder het kopje 'risico's'.

4 Casusbeschrijvingen

4.1 Eemshavenleiding (Waterbedrijf Groningen)

4.1.1 De casus: Van hakken in het zand naar vruchtbare samenwerking

De industriële watervraag in de Eemshaven groeit. Om hieraan te kunnen voldoen opende North Water, een gezamenlijke industriewaterdochter van Waterbedrijf Groningen en Evides Industriewater, een nieuwe industriewatervoorziening in Garmerwolde, op een RWZI-terrein van Waterschap Noorderzijlvest. Voor het transport van het industriewater van Garmerwolde naar de Eemshaven werd een nieuw transportleidingstracé aangelegd. Het belang voor deze leiding lag bij een groot datacenter. Waterbedrijf Groningen (WBG) zag hier een koppelkans om gelijktijdig over grotendeels hetzelfde tracé ook een nieuwe drinkwaterleiding aan te leggen (North Water, z.d.). Daarvoor verliep de drinkwaterlevering aan het leveringsgebied Noordoost-Groningen via één eenzijdige leiding die ook nog eens door aardbevingsgebied liep [G1]. De nieuwe drinkwaterleiding draagt, door het toevoegen van één extra leveringsroute, dus bij aan een robuuste drinkwaterinfrastructuur voor het leveringsgebied Noordoost-Groningen. Er is bewust gekozen om het omgevingsproces te benaderen vanuit WBG en de drinkwaterleiding, omdat het algemeen belang daarin sterker naar voren kwam [G4].

‘Werk met werk combineren en daarmee impact op de omgeving zo beperkt mogelijk houden’ [G2]

Waterschap Noorderzijlvest gaf aan dat er in het verleden in de omgeving wat fout was gegaan op het gebied van omgevingsmanagement. Het bleek dat er eerder niet genoeg erkenning is geweest van overlast. Er is daarom door WBG veel voorwerk gedaan om het sentiment in de omgeving in beeld te krijgen, onder andere door voorgesprekken met Waterschap Noorderzijlvest, bewoners en agrariërs. WBG heeft op basis van dat voorwerk besloten de verschillende stakeholder groepen, zoals bewoners en grondeigenaren, uit elkaar te halen, omdat ze ieder een ander belang hadden in het proces [G1]. Hierdoor is het omgevingsproces met de omwonenden soepel verlopen.

Het projectteam van WBG heeft besloten bij iedere vergadering van het lokale dorpsbelang, die bewoners vertegenwoordigen, aanwezig te zijn, ook als ze zelf geen nieuws hadden. Uiteindelijk hebben ze dit zes jaar lang gedaan. Een van de belangrijkste redenen was om betrouwbaar en benaderbaar te doen en zijn. Gedurende het proces zijn er wel verwijten geweest over de inhoud, maar nooit over het niet tijdig delen van informatie [G2].

‘Vertrouwen komt te voet en gaat te paard’ [G1]

In eerste instantie dacht WBG dat de grondeigenaren waar het voorkeustracé over hun land liep geen probleem zouden zijn. Ze gingen ervan uit dat die een prijs wilden weten voor de overlast, en verder geen bezwaar zouden hebben, maar dit bleek meer voeten in de aarde te hebben dan verwacht [G1]. LTO Noord had aanvankelijk aangeboden om gezamenlijk op te trekken naar de grondeigenaren. WBG heeft dit aanbod in eerste instantie afgehouden. Ze vonden het belangrijk rolvast te blijven als initiatiefnemer, en daarom niet met LTO Noord als belangenbehartiger samen voor de groep te gaan staan. De eerste bijeenkomst was uiteindelijk geen succes [G1; G2; G3; G4]. Het woord ‘voorkeustracé’ riep weerstand op onder de grondeigenaren. Er bleek ook 50 jaar geleden een gasleiding aangelegd te zijn, waar de grondeigenaren nu nog overlast van ervaren. Dat hielp ook niet in het proces. Uiteindelijk moest WBG terug naar de tekentafel.

‘Het was een pek en veren bijeenkomst, hakken in het zand’ [G1]

Na de eerste twee infoavonden met de grondeigenaren werd duidelijk dat het op deze manier niet zou lukken om alle grondeigenaren mee te krijgen voor het voorkeustracé. Het laatste wat WBG wilde was dat het een juridisch traject zou worden. Zeker met oog op de toekomst: als de relatie zo stuk loopt, heb je daar nog tientallen jaren last van. Dat betekent niet alleen iets voor grote infrastructurele projecten zoals deze, maar ook voor monteurs die over de vloer moeten kunnen komen [G4]. Er is natuurlijk sprake van gedoogplicht voor de aanleg van een drinkwaterleiding, maar er gezamenlijk uitkomen heeft de voorkeur [G1; G2]. Een dergelijk project, met zoveel stakeholders, was in Nederland niet eerder voorgekomen. De directie van WBG was erop beducht dat dit project precedentwerking zou hebben voor de rest van Nederland. Dat maakte het nog belangrijker om hier goed met alle stakeholders uit te komen.

Uiteindelijk is WBG toch een samenwerking aangegaan met LTO Noord. Toen zijn samen met werkgroepen bestaande uit de grondeigenaren verschillende tracés ontworpen. Hier is een minst-bezwaarlijk tracé uit gekozen. Die woordkeus en de steun van LTO Noord heeft vertrouwen gewekt bij de landeigenaren [G1; G3]. LTO Noord beschrijft WBG als een regionale partij met een verantwoordelijkheid in de omgeving. Omdat ze een regionale partij zijn, hebben ze meer oog voor lokale belangen. Dat zorgde voor een prettige samenwerking, wat volgens de oud-strategisch beleidsadviseur van LTO Noord waarschijnlijk anders geweest was met een andere, grotere, drinkwaterpartij in de regio [G3]. De (uiteindelijk) prettige samenwerking bij de aanleg van de Eemshavenleiding heeft ervoor gezorgd dat bij de aanleg van een tweede leiding naar Delfzijl LTO Noord WBG actief gesteund heeft in het omgevingsproces. Vooral het vertrouwen wat WBG in LTO Noord had tijdens de samenwerking is door LTO Noord als positief ervaren, dat is anders dan samenwerkingen tussen bijvoorbeeld LTO Noord en Gasunie [G3].

4.1.2 Belangrijkste lessen

Kernwaarden

De medewerkers van WBG noemden tijdens de interviews verschillende kernwaarden die op organisatieniveau gelden: transparant, toegankelijk en sympathiek [G1; G2; G4; G5]. Dit uit zich in motto's zoals: WBG is een bedrijf van, door en voor Groningers en zeg wat je doet, doe wat je zegt [G4]. De kernwaarden die op organisatieniveau uitgedragen worden, waren ook terug te zien in het omgevingsproces voor de aanleg van de Eemshavenleiding. Transparantie en sympathiek, door open te staan voor vragen en ook excuses aan te bieden als er iets mis ging. Toegankelijk, door op alle informatiebijeenkomsten aanwezig te zijn.

'Waterbedrijf Groningen is een bedrijf van, door en voor Groningers' [G4]

Imago

De omgeving waarin de Eemshavenleiding gelegd werd heeft meerdere negatieve ervaringen gehad met overheidspartijen, waaronder met Waterschap Noorderzijlvest, maar ook met gemeentelijke, provinciale en nationale politiek omtrent de aardbevingsproblematiek in de regio. WBG werd in deze regio geassocieerd met overheidspartijen en stuitte daarom soms op weerstand. De acties van andere partijen, hebben dus ook effect op het imago van WBG in de omgeving. WBG was zich hier van bewust en koos daarom een rolinvulling waarin toegankelijkheid en betrouwbaarheid centraal stonden.

Steun op directieniveau

De uitgebreide aanpak van omgevingsmanagement in dit proces was alleen mogelijk omdat er binnen WBG tot op directieniveau draagvlak voor was [G1]. Een belangrijk punt is dat binnen WBG verwacht wordt dat iedereen omgevingsbewust is, dus ook leidinggevend. Toen het na de eerste informatiebijeenkomsten duidelijk werd dat door de landeigenaren de hakken in het zand werden gestoken, heeft de directeur van WBG een actieve rol genomen om dat op te lossen. WBG moest niet alleen sympathiek zijn, maar ook reflexief. Daarom werden er gesprekken met veel partijen ingepland om te luisteren en te kijken met wie het vertrouwen weer opgebouwd moest worden. Het feit dat dat door de directeur werd opgepakt, hielp ook voor het vertrouwen in de omgeving, die zich serieus genomen voelde.

‘Kunnen we accepteren dat we een fout hebben gemaakt? En hoe leren we daar dan van en zorgen we dat het in de toekomst beter gaat?’ [G5]

4.2 Nieuwbouw waterproductiebedrijf Eindhoven (Brabant Water)

4.2.1 De casus: Van gesloten hek naar open armen

De waterproductielocatie aan de Aalsterweg in Eindhoven voorziet 300 000 huishoudens van drinkwater (Brabant Water, z.d.). Het is de grootste grondwaterzuivering in Nederland en tevens de enige waterproductielocatie van Brabant Water (BW) in stedelijk gebied. In 2017 werd geconstateerd dat de waterproductielocatie al op relatief korte termijn (+/- 5 jaar) niet meer zou kunnen voldoen aan de drinkwatervraag. Daarnaast was er ruimte voor verbetering wat betreft de zuivering [B1]. In 2018 is het project voor de vervanging van de waterproductielocatie begonnen, om zo te zorgen voor een toekomstbestendige waterlevering. Hierin is gekozen voor een nieuw masterplan voor het hele terrein waarop de waterproductielocatie zich bevindt. In 2020 zijn de bouwwerkzaamheden gestart. Inmiddels is de renovatie van de winning afgerond. Dit jaar (2025) zullen de werkzaamheden voor het pompgebouw en de zuivering afgerond worden, waarna de landschappelijke inrichting van het terrein en de sloop van de oude zuivering zullen starten.

Brabant Water heeft een terreinvisie voor het gehele terrein geschreven, waarin vier leidende principes gedefinieerd zijn: (1) landschap, (2) green flagship, (3) trots op techniek en (4) zichtbaar water (Brabant Water, z.d.).

Het originele terrein was letterlijk en figuurlijk afgesloten van de omgeving. Het gehele terrein was omringd door een hek en de productielocatie lag verscholen achter hoge bomen. De interactie met de Genneper Parken (waarin het terrein zich bevindt) was hierdoor minimaal. Hoewel dit in meer landelijke omgevingen minder van belang is, vond het projectteam van Brabant Water het in een stedelijke omgeving passender om een meer open houding te hebben naar de omgeving [B1]. Ze wilden daarom door nieuwe ruimte te creëren en nieuwe functies toe te voegen het terrein een meer openbaar karakter geven en de interactie met de omgeving vergroten. Op het oude terrein was veel groen, maar eigenlijk geen water zichtbaar. Gezien het ging om een drinkwaterproductielocatie, had Brabant Water een sterke ambitie om water letterlijk zichtbaarder te maken op het terrein. In het nieuwe terrein is dus een ‘waterplein’ opgenomen. De vernieuwing van het terrein aan de Aalsterweg wordt door Brabant Water gezien als een kans om de identiteit en het imago van Brabant Water te laten zien en mogelijk zelfs te heroverwegen. Het nieuwe terrein moest het groene vlaggenschip van Brabant Water worden. Dit komt terug in zowel het landschap, de toegepaste technieken als de architectuur van de gebouwen (Figuur 5).

‘Het onderliggende landschap kan de drager zijn van een nieuwe identiteit waarin Brabant Water ook haar brede maatschappelijke doelstellingen kan etaleren en uitdragen.’ [Brabant Water, z.d.]



Figuur 5 Het nieuwe zuiveringsgebouw op het terrein aan de Aalsterweg in Eindhoven (bron: Brabant Water)

Een andere reden voor een meer open houding in de stedelijk omgeving in Eindhoven, is de aanwezigheid van de Technische Universiteit Eindhoven. Brabant Water heeft, net als andere waterbedrijven, technisch opgeleide werknemers nodig voor het produceren van drinkwater. De TU Eindhoven leidt deze werknemers op. In de regio is echter veel concurrentie van grote technische bedrijven zoals ASML. Door zichtbaarder te zijn in de omgeving, hoopt Brabant Water meer bekend te staan als aantrekkelijke werkgever. Het zichtbaarder zijn, specifiek op het gebied van techniek, uit zich in het leidende principe ‘trots op techniek’ en het nieuwe bezoekerscentrum op het terrein aan de Aalsterweg.

Voor het nieuwe terreinontwerp was een nieuw bestemmingsplan nodig, omdat de nieuwbouw buiten het bestaande bouwvlak zou vallen. Om een nieuw bestemmingsplan en bijbehorende vergunningen te krijgen, was nauwe samenwerking met de Gemeente Eindhoven nodig. De Gemeente Eindhoven was er vrij snel over uit dat de nieuwbouw noodzakelijk was voor een toekomstbestendige drinkwatervoorziening voor de stad [B3]. Een van de lastigere punten waren echter de bomen die op het terrein van Brabant Water stonden. Omdat het terrein helemaal anders ingericht zou worden, moesten er veel bomen gekapt worden. In Eindhoven zijn er strenge regels als het aankomt op bomenkap. Aan iedere gekapte boom wordt een bedrag gekoppeld en moet een compensatie elders worden geregeld. In het nieuwe terreinontwerp kwam het groen dus op andere plekken terug. Dit vergde wel extra aandacht tijdens het proces, waarvoor ook samenwerking met Trefpunt Groen nodig was.

‘In Eindhoven zijn bomen heilig’ [B1]

4.2.2 Belangrijkste lessen

Aanpassen aan de omgeving

De drinkwaterproductielocatie in Eindhoven is uniek in de zin dat het de enige productielocatie in stedelijk gebied is. Brabant Water stelde zich op de locatie echter lang hetzelfde op als op meer landelijke locatie: onzichtbaar. Na het besluit om de locatie te vernieuwen, is er gekozen voor een meer open houding naar de omgeving, passende bij de

stedelijke locatie. Brabant Water is nu letterlijk meer zichtbaar in de omgeving. Uit de interviews blijkt, dat hoewel Brabant Water de meer open houding in Eindhoven volledig omarmd heeft, ze dit niet zo snel hadden gedaan als ze de noodzaak niet hadden gevoeld [G2]. Dit laat zien dat Brabant Water in deze casus goed ingespeeld heeft op de vraag vanuit de omgeving, maar het betekent niet dat de meer open houding in elk ander project ook zo tot uiting zal komen.

5 *OMrollen*: Tool voor reflectie op rolinvullingen in omgevingsprocessen

5.1 Principe en doel van de tool

Algemeen principe en doel

Op basis van het ontwerpproces beschreven in 3.1 zijn we gekomen tot de *OMrollen* tool. Deze tool is ontwikkeld om omgevingsmanagers te ondersteunen in het starten van een interne dialoog rondom rolinvullingen van het waterbedrijf in de omgeving. Het doel van de *OMrollen* tool is dan ook niet om advies te geven over de rolinvulling die het waterbedrijf aan moet nemen in de omgeving, maar juist om te reflecteren op de onderliggende, vaak impliciete, afwegingen die leiden tot rolinvullingen. Dit doen we in de tool aan de hand van drie kernvragen:

1. Omgeving: 'Waar zijn wij?'
2. Rolidentiteit organisatie: 'Wie zijn wij?'
3. Rolinvulling: 'Wat doen wij?'

Voor iedere vraag worden voor verschillende variabelen keuzes gemaakt uit een aantal opties (die in de rest van dit hoofdstuk beschreven worden).

Expliciteren en reflecteren

De keuzeopties die per variabele worden gepresenteerd zullen in de praktijk niet altijd zo zwart wit zijn als de tool doet vermoeden. Voor de tool is er echter bewust gekozen om deelnemers te limiteren tot één keuzeoptie, om ze te dwingen tot het dieper nadenken over de verschillende keuzes. Een voorbeeld: als er een keuze gemaakt moet worden tussen mee eens, neutraal, of oneens wordt er bij twijfel vaak gekozen voor neutraal. Door die optie niet te geven, worden deelnemers gedwongen de afwegingen achter hun keuze te verduidelijken. Een belangrijke opmerking hierbij is dat er geen sprake is van goede of foute keuzes in het doorlopen van de tool, het doel is uiteindelijk de reflectie die tot stand komt door het expliciteren van de afwegingen die tot de keuzes hebben geleid.

Ideaaltypisch

Op basis van de keuzes die de deelnemers maken in het doorlopen van de tool, komen ze uit op ideaaltypische beschrijvingen van de omgeving, rolidentiteit van de organisatie, en de rolinvulling. Deze ideaaltypische beschrijvingen zullen nooit één op één overeenkomen met de daadwerkelijke omgeving, rolidentiteit of rolinvulling. Op basis van het aantal combinaties van keuzes kan er een heel groot aantal aan omgevingen, rolidentiteiten en rolinvullingen beschreven worden. Gezien het doel van de tool is om te reflecteren op de afwegingen, en niet per se de uitkomsten van de afwegingen, is er gekozen voor een simplificatie van de omgevingen, rolidentiteiten en rolinvullingen op basis van ideaaltypische beschrijvingen die aansluiten bij inzichten uit de praktijk, casussen en leergroepen.

Wens en werkelijkheid

Kijkend naar de rolidentiteit van het waterbedrijf, kan er onderscheid gemaakt worden naar de rolidentiteit hoe deze nu is (werkelijkheid) en hoe men deze graag zou zien (wens). Binnen de *OMrollen* tool leggen we hier expliciet de focus op om ook het gesprek over de wenselijke rol van het waterbedrijf te openen.

5.2 Omgeving

5.2.1 Variabelen

Procesomgeving

Probleemeigenaar

De probleemeigenaar is de partij die verantwoordelijk is voor het probleem, maar niet per definitie ook (alleen) verantwoordelijk is om het probleem te adresseren. Het gaat er hierbij om wie er last draagt als een probleem niet geadresseerd wordt. Dit hangt samen met wettelijke verantwoordelijkheden en afhankelijkheden. Hierbij maken we onderscheid tussen het waterbedrijf, een omgevingspartij en de maatschappij als probleemeigenaren (Tabel 4).

Wanneer het waterbedrijf de probleemeigenaar is, is er sprake van een probleem wat behoort tot een drinkwateropgave. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een assetopgave zoals het realiseren van een nieuwe productielocatie. Als een omgevingspartij de probleemeigenaar is, is het probleem voorhanden onderdeel van de opgave van een omgevingspartij. Een voorbeeld hiervan is de realisatie van een nieuwbouwwijk, waarin drinkwater een plek moet kijken, maar het niet primair om een drinkwateropgave gaat. Tot slot zijn er ook situaties waarin geen duidelijke probleemeigenaar aan te wijzen is. Dit is vaak het geval als het gaat om een probleem wat onderdeel is van een grote maatschappelijke opgave. Een voorbeeld hiervan zijn grote waterkwaliteitsopgaven. Waterkwaliteit heeft effect op de productie van drinkwater door waterbedrijven, maar ook op recreatie door burgers en natuurbeheer door waterschappen.

Tabel 4 Keuzeopties omgevingstool voor probleemeigenaar

Variabel	Keuzeopties		
Probleemeigenaar	<i>Het waterbedrijf</i> Het voorliggende probleem is een drinkwateropgave.	<i>Omgevingspartij</i> Het voorliggende probleem is de opgave van een omgevingspartij.	<i>Maatschappij</i> Het voorliggende probleem is onderdeel van een maatschappelijke opgave. Er is niet één partij als belangrijkste probleemeigenaar aan te wijzen.

Proceseigenaar

De proceseigenaar is de partij die verantwoordelijk is voor de organisatie, coördinatie en uitvoering van het proces in de omgeving. De proceseigenaar is niet altijd ook de probleemeigenaar, maar heeft wel de verantwoordelijkheid genomen of toegewezen gekregen om het probleem aan te pakken, al dan niet samen met andere omgevingspartijen.

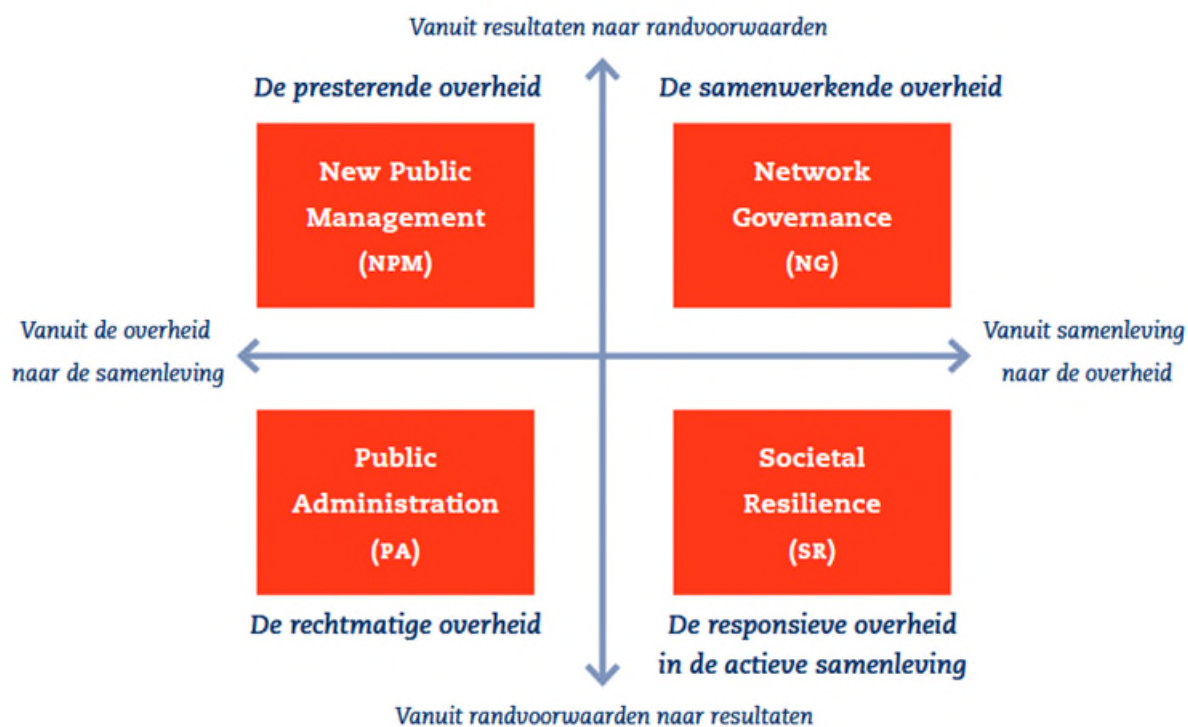
In de omgevingstool maken we onderscheid tussen het waterbedrijf, bevoegd gezag en een omgevingspartij (die geen bevoegd gezag is) als proceseigenaar (Tabel 5). Dit onderscheid maken we omdat uit de leergroepen blijkt dat de betrokkenheid van het bevoegd gezag erg bepalend kan zijn voor het verloop van het proces. Onder bevoegd gezag verstaan we bestuursorganen die vergunningsaanvragen behandelen, meldingen ontvangen en bevoegd zijn voor toezicht en handhaving (Informatiepunt Leefomgeving, z.d.). Daarnaast is deze tool ontwikkeld voor de waterbedrijven, dus worden zij los gezien van andere omgevingspartijen.

Tabel 5 Keuzeopties omgevingstool voor proceseigenaar

Variabel	Keuzeopties		
Proceseigenaar	<i>Het waterbedrijf</i> Het waterbedrijf is proceseigenaar om de opgave voorhanden te adresseren.	<i>Bevoegd gezag</i> Een bevoegd gezag is proceseigenaar om de opgave voorhanden te adresseren.	<i>Omgevingspartij (geen bevoegd gezag)</i> Een omgevingspartij is proceseigenaar om de opgave voorhanden te adresseren.

Rol bevoegd gezag

Uit de leergroepen bleek dat de rol van het bevoegd gezag veel effect kan hebben op het verloop van een proces. Daarom besteden we in de tool meer aandacht aan dit type stakeholder. De Nationale School voor Openbaar bestuur definieert vier vormen van overheidssturing: de presterende overheid, de samenwerkende overheid, de rechtmatige overheid en de responsieve overheid (Van der Steen et al., 2015; Figuur 6). Deze typen overheid karakteriseren ze op basis van twee assen van sturing. De verticale as heeft als uiterste aan de ene kant de sturing vanuit randvoorwaarden naar resultaten, bijvoorbeeld door afspraken te maken over de verantwoordelijkheden van verschillende partijen of de duur van een proces. Het andere uiterste is sturing vanuit resultaten naar randvoorwaarden, bijvoorbeeld door een eis voor resultaten te stellen, zoals 20% drinkwaterverbruik vermindering. De horizontale as heeft als ene uiterste sturing vanuit de overheid naar de samenleving (top-down), het andere uiterste is sturing vanuit de samenleving naar de overheid (bottom-up).

**Figuur 6** Vier typen van overheidssturing gedefinieerd door Van der Steen et al. (2015)

In de omgevingstool ligt de focus op de omgeving van het waterbedrijf, waarin de sturing van het bevoegd gezag, zo blijkt uit het collectieve leerproject, een bepalende factor is. Hierin is het waardevoller om te kijken naar de nadruk van overheidssturing in processen (verticale as) dan hoe die sturing vorm krijgt (horizontale as). Het gaat namelijk uiteindelijk om waar de overheid op stuurt. De uitersten op de verticale as zoals door Van der Steen et al. (2015) beschreven vertalen we als volgt naar de omgevingstool: het bevoegd gezag kan sturen op randvoorwaarden, op

resultaten, of geen expliciete keuze maken (Tabel 6). In de praktijk stuurt de overheid nooit alleen op een van de drie, zoals ook duidelijker wordt in de definitie van de uitersten Van der Steen et al. (2015) waarin er niet gesteld wordt dat de overheid stuurt vanuit randvoorwaarden alleen, maar vanuit randvoorwaarden *naar resultaten*. Gezien het doel van de omgevingstool vooral is om met elkaar in gesprek te gaan over afwegingen in de rolinvulling, wordt de grens tussen de typen overheidssturing harder gesteld.

Een bevoegd gezag wat de nadruk legt op de randvoorwaarden stuurt niet op specifieke resultaten. Ze stelt vooral kaders op waarbinnen partijen zelf ruimte hebben om een aanpak of oplossingen vorm te geven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan *Water en Bodem Sturend*. Een bevoegd gezag wat de nadruk legt op resultaten stelt concrete einddoelen, maar geeft weinig duiding over hoe deze doelen bereikt moeten worden. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het moeten voldoen aan de Kaderrichtlijn Water in 2027. Tot slot kan een overheid ook, bewust of onbewust, geen expliciete keuze maken over de eigen rol in een proces.

Tabel 6 Keuzeopties omgevingstool voor rol bevoegd gezag

Variabel	Keuzeopties		
Rol bevoegd gezag	<i>Nadruk op randvoorwaarden</i> Bevoegd gezag richt zich op het toepassen van bepaalde (bijv. technische of ruimtelijke) interventies of procesinrichtingen.	<i>Nadruk op resultaten</i> Bevoegd gezag heeft vooral oog voor de mate waarin doelstellingen worden behaald. Er is minder aandacht voor de manier waarop.	<i>Geen expliciete keuze of uiteenlopend</i> Bevoegd gezag maakt geen keuze of bevoegde gezagen stellen zich uiteenlopend op/hebben een uiteenlopende rolinvulling.

Fysieke omgeving

Probleemtype

Water kan in meer of mindere mate onderdeel zijn van de opgave voorhanden, daarom maken we onderscheid tussen drie verschillende probleemttypen, namelijk: een wateropgave, een water-nexus opgave, en een opgave waarin water een bijzaak is (Tabel 7).

In het geval van een wateropgave, is water een centraal onderdeel van de opgave. Er zijn weinig verbanden te leggen met andere onderwerpen of opgaven. In het geval van een water-nexus opgave, is er een duidelijke verwevenheid tussen water en andere opgaven, zoals klimaat, energie, landbouw of wonen. Het is daarom wenselijk dat oplossingen integraal vormgegeven worden. In het geval dat water vooral als bijzaak wordt gezien wordt, is water geen centraal deel van de opgave. Dat betekent niet dat water helemaal geen rol speelt, het is namelijk wel een onderwerp wat meegenomen moet worden in het proces.

Tabel 7 Keuzeopties omgevingstool voor probleemtype

Variabel	Keuzeopties		
Probleemtype	<i>Wateropgave</i> De uitdagingen voorhanden zijn voornamelijk (drink)wateropgaven.	<i>Water-nexus opgave</i> De uitdaging voorhanden is complex en verbindt water aan andere thema's zoals klimaat, energie of wonen.	<i>Water als bijzaak</i> Binnen de uitdaging voorhanden is water een bijzaak t.b.v. de primaire opgave.

Sociale omgeving

Complexiteit stakeholdergroep

Omgevingen kunnen sterk verschillen in complexiteit van betrokken stakeholders. Complexiteit slaat hier niet zozeer op het aantal betrokken stakeholders, maar op de eenduidigheid in vertegenwoordigde belangen en de duidelijkheid van vertegenwoordiging of aanspreekpunten. Als er sprake is van gedeelde waarden en consensus en er een duidelijke vertegenwoordiging is van verschillende partijen is een stakeholdergroep minder complex dan als belangen onduidelijk of tegenstrijdig zijn en aanspreekpunten onduidelijk zijn. In de tool maken we onderscheid tussen een lage, middel en hoge complexiteit van de stakeholdergroep (Tabel 8).

Tabel 8 Keuzeopties omgevingstool voor complexiteit stakeholdergroep

Variabel	Keuzeopties		
Complexiteit stakeholdergroep	<i>Laag</i> Er is een eenduidige stakeholdergroep betrokken, met duidelijke aanspreekpunten.	<i>Middel</i> Er is een gevarieerde groep stakeholders betrokken, met zowel duidelijke als onduidelijke vertegenwoordiging in het stakeholderproces.	<i>Hoog</i> Er is een complexe groep stakeholders betrokken, met onduidelijke vertegenwoordiging in het stakeholderproces.

Actiebereidheid bepalende actoren

De actiebereidheid van bepalende actoren, actoren die noodzakelijk zijn voor besluitvorming in het omgevingsproces, kan veel effect hebben op het verloop van een omgevingsproces. De mate van bereidheid voor het nemen van verantwoordelijkheid kan besluitvorming, de planning en uitkomsten van een proces vergemakkelijken of bemoeilijken. Daarom maken we onderscheid tussen een lage, middel en hoge actiebereidheid van bepalende actoren (Tabel 9). Bepalende actoren met een lage actiebereidheid zijn niet bereid verantwoordelijkheid te nemen in het proces. In dit geval kan besluitvorming traag verlopen. In het geval van medium actiebereidheid is er matige bereidheid voor het nemen van verantwoordelijkheid in het proces. Wanneer er sprake is van een hoge actiebereidheid onder bepalende actoren zijn zij sterk bereid hun verantwoordelijkheid te nemen in het proces, wat kan bijdragen aan daadkracht in besluitvorming.

Tabel 9 Keuzeopties omgevingstool voor actiebereidheid bepalende actoren

Variabel	Keuzeopties		
Actiebereidheid bepalende actoren	<i>Laag</i> Bepalende actoren hebben een lage actiebereidheid en willen geen/minimaal verantwoordelijkheid te nemen in het proces.	<i>Middel</i> Bepalende actoren hebben een medium actiebereidheid en nemen beperkt verantwoordelijkheid in het proces.	<i>Hoog</i> Bepalende actoren hebben een hoge actiebereidheid en zijn bereid verantwoordelijkheid te nemen in het proces.

5.2.2 Ideaaltypische omgevingen

Tabel 10 Overzicht ideaaltypische omgevingen en bijbehorende keuzeoptie per variabele

	Individueel eiland	End-of pipe	Water als 'afterthought'	Publieke weerstand	Vernieuwend initiatief	Verbonden complexiteit
Probleemeigenaar	Het waterbedrijf	Maatschappij	Omgevingspartij	Omgevingspartij	Maatschappij	Maatschappij
Proceseigenaar	Het waterbedrijf	Het waterbedrijf	Omgevingspartij (geen bevoegd gezag)	Omgevingspartij (geen bevoegd gezag)	Omgevingspartij (geen bevoegd gezag)	Bevoegd gezag
Probleemtype	Wateropgave	Water-nexus opgave	Water als bijzaak	Water-nexus opgave	Water-nexus opgave	Water-nexus opgave
Complexiteit stakeholdergroep	Laag	Hoog	Middel	Middel	Middel	Hoog
Actiebereidheid bepalende actoren	Middel	Laag	Hoog	Middel	Middel	Hoog
Rol bevoegd gezag	Nadruk op resultaten	Nadruk op resultaten	Nadruk op middelen	Geen expliciete keuze	Geen expliciete keuze	Nadruk op randvoorwaarden

Individueel eiland

De eerste ideaaltypische omgeving die we beschrijven is 'individueel eiland' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is het waterbedrijf zowel probleem- als proceseigenaar. Dit betekent dat het waterbedrijf verantwoordelijk is voor het probleem voorhanden als ook voor het adresseren van het probleem en het komen tot oplossingen. Hierbij gaat het om een wateropgave die niet direct linkt aan andere, bredere, opgaven. Een voorbeeld van een dergelijke opgave is een asset opgave zoals het realiseren van een vervangingsopgave voor een productielocatie.

De complexiteit van de stakeholdergroep is laag, wat betekent dat de belangen en waarden van de verschillende stakeholders duidelijk zijn en op één lijn liggen. Dit vergemakkelijkt besluitvorming. De actiebereidheid van de bepalende actoren is medium, er is nog enige overtuigingskracht nodig om ze hun verantwoordelijkheid te laten nemen. Het bevoegd gezag legt in haar sturing de nadruk op resultaten. Er zijn duidelijke doelstellingen die behaald moeten worden, maar hoe die behaald moeten worden is redelijk vrij in te vullen.

End-of-pipe

De tweede ideaaltypische omgeving die we beschrijven is 'end-of-pipe' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is de maatschappij de probleemeigenaar, het gaat om een probleem wat onderdeel is van bredere maatschappelijke opgaven. Het waterbedrijf wordt gezien als proceseigenaar, omdat de urgentie voor hen hoog is. Het gaat hierbij om een water-nexus opgave, waarin verschillende opgaven met elkaar verweven zijn, wat zorgt voor complexiteit. Een voorbeeld van een dergelijke opgave zijn waterkwaliteitsopgaven, zoals rondom de PFAS-problematiek.

De complexiteit van de stakeholdergroep is hoog, wat betekent dat belangen en waarden van verschillende stakeholders onduidelijk zijn of niet op één lijn liggen. Soms is er zelfs sprake van botsende belangen. De actiebereidheid van bepalende actoren is laag, ze zijn niet bereid om verantwoordelijkheid te nemen. Het bevoegd gezag legt in haar sturing de nadruk op resultaten. Er zijn duidelijke doelstellingen die behaald moeten worden, maar hoe die behaald moeten worden is redelijk vrij in te vullen. In deze omgeving kan dat zorgen voor uitstel van besluitvorming.

Water als 'afterthought'

De derde ideaaltypische omgeving die we beschrijven is 'water als afterthought' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is een omgevingspartij, zoals bijvoorbeeld een projectontwikkelaar of natuurorganisatie, zowel probleem- als

proceseigenaar. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor het probleem voorhanden als ook voor het adresseren van het probleem en het komen tot oplossingen. Hierbij gaat het om een opgave waarin water een bijzaak is en dus geen centrale rol speelt. Het waterbedrijf wordt gevraagd om bij te dragen, maar dit gebeurt vaak (te) laat in het proces. Een voorbeeld van een dergelijke opgave is de realisatie van een nieuwe woonwijk.

De complexiteit van de stakeholdergroep is medium. Over het algemeen zijn de belangen van stakeholders duidelijk en liggen ze veelal op één lijn, met een paar kleine verschillen. De actiebereidheid van de bepalende actoren is hoog, ze zijn gemotiveerd en bereid hun verantwoordelijkheid te nemen. Dit bevordert de voortgang van het project. Het bevoegd gezag legt in haar sturing de nadruk op middelen en stelt weinig directe eisen aan resultaten of randvoorwaarden.

Publieke weerstand

De vierde ideaaltypische omgeving die we beschrijven is '*publieke weerstand*' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is een omgevingspartij zowel probleem- als proceseigenaar. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor het probleem voorhanden als ook voor het adresseren van het probleem en het komen tot oplossingen. Hierbij gaat het om een water-nexus opgave, waarin sprake is van sterke verwevenheid tussen verschillende opgaven, wat zorgt voor complexiteit. Voorbeelden van dergelijke opgaven zijn het Nationaal Plan Landelijk Gebied en de stikstof-problematiek.

De complexiteit van de stakeholdergroep is medium. Over het algemeen zijn de belangen van de stakeholders duidelijk en liggen ze veelal op één lijn, met een paar kleine verschillen. Gezien het om een integrale opgave gaat, vraagt het proces om extra afstemming tussen de verschillende stakeholders. De actiebereidheid van bepalende actoren is medium, ze zijn over het algemeen bereid om hun verantwoordelijkheid te nemen, maar laten dit sterk afhangen van de match met eigen belangen. Het bevoegd gezag is aanwezig in het proces, maar maakt geen bewuste, expliciete, keuze over de eigen rol of werkt het proces actief tegen. Hierdoor blijft het proces enigszins vaag, wat tot trage, onduidelijke besluitvorming leidt.

Vernieuwend initiatief

De vijfde ideaaltypische omgeving die we beschrijven is '*vernieuwend initiatief*' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is de maatschappij de probleemeigenaar. Hoewel het gaat om een brede maatschappelijke opgave, neemt een omgevingspartij de rol van proceseigenaar aan om een vernieuwende oplossing te realiseren. Het gaat hierbij om een water-nexus opgave, waarin water een belangrijk onderdeel is, maar geen centrale rol speelt. Een voorbeeld van een dergelijke omgeving is een zogenaamde small win zoals Herenboeren (Schagen et al., 2023).

De complexiteit van de stakeholdergroep is medium, de belangen en waarden van stakeholders zijn veelal duidelijk en liggen op één lijn. Gezien het vernieuwende karakter, is er extra afstemming nodig om gaande wijs te leren van elkaar en de ontwikkelingen binnen het initiatief. De actiebereidheid van de bepalende actoren is medium. De proceseigenaar heeft veel energie voor het initiatief en heeft als doel de bepalende actoren ook te activeren. Het bevoegd gezag is bewust, of onbewust, afwezig in het proces en biedt daarom ruimte aan het vernieuwende initiatief.

Verbonden complexiteit

De laatste ideaaltypische omgeving die we beschrijven is '*verbonden complexiteit*' (Tabel 10). Binnen deze omgeving is de maatschappij probleemeigenaar. Een bevoegd gezag, zoals een provincie over rijksoverheid is proceseigenaar. Het gaat hierbij om een water-nexus opgave, waarin verschillende opgave sterk met elkaar verweven zijn, wat zorgt voor complexiteit. Omdat de maatschappelijke urgentie gevoeld wordt, wordt er gestreefd naar integrale oplossingen. Een voorbeeld van dergelijke opgaven zijn waterbeschikbaarheid en klimaatadaptatie.

De complexiteit van de stakeholdergroep is hoog, Er is sprake van veel verschillende waarden en belangen die vaak botsen onder de stakeholders. De perspectieven op wenselijke oplossingen verschillen sterk. De actiebereidheid van

bepalende actoren is echter hoog, waardoor ze bereid zijn met elkaar in gesprek te gaan en samen te werken. Het bevoegd gezag stuurt in haar rol als proceseigenaar sterk op randvoorwaarden. Ze stelt duidelijk kaders, maar laat ruimte om tot gezamenlijke oplossingen te komen.

5.3 Rolidentiteit

5.3.1 Variabelen

Formele taken

In een overzicht van Van Aalderen & van Loon (2022) zijn de wettelijk verankerde verantwoordelijkheden en plichten van verschillende partijen m.b.t. drinkwater samengevat. Hierin wordt o.a. onderscheid gemaakt tussen verantwoordelijkheden m.b.t. beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater, beschikbaarheid en kwaliteit van oppervlaktewater, en de productie en levering van drinkwater. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen typen verantwoordelijkheden, zoals wetgevend en normerend, bevoegd gezag en kaderstellend, en zorgplicht en uitvoerend. Het overzicht is niet bedoeld om als compleet overzicht te dienen, maar schetst wel een goed beeld van wat we in het voorliggende onderzoek als formele taken beschouwen. In Tabel 11 worden de wettelijk vastgelegde rechten en plichten, ofwel de formele taken, van de waterbedrijven samengevat.

Tabel 11 Overzicht wettelijk vastgelegde rechten en plichten waterbedrijven (van Aalderen & van Loon, 2022)

Onderwerp	Verantwoordelijkheid
Beschikbaarheid en kwaliteit grondwater	<i>Zorgplicht drinkwaterbronnen</i> • Veiligstellen voldoende waterbeschikbaarheid (o.a. ASV's) • Bescherming bronnen tegen verontreiniging (o.a. middels onderzoek, meetprogramma's en terreinbeheer) <i>Zorgplicht KRW</i> • Voorkomen uitputting grondwaterbronnen <i>Zorgplicht Wet Natuurbescherming</i> • Voorkomen schade aan Natura 2000-doelstellingen <i>Zorgplicht Waterwet</i> • Compenseren droogteschade landbouw
Beschikbaarheid en kwaliteit oppervlaktewater	<i>Zorgplicht</i> • Voorkomen natuurschade als gevolg van onttrekkingen (o.a. binnen Water Natuurbescherming) • Bescherming bronnen tegen verontreiniging (o.a. middels onderzoek, instellen meetprogramma's)
Productie en levering drinkwater	<i>Zorgplicht drinkwater</i> • Levering drinkwater • Veiligstellen voldoende reserves • Opstellen kostendekkende tarieven • Zuivering drinkwater • Nooddrinkwatervoorziening

Taakopvatting

Uit het overzicht van Van Aalderen & van Loon (2022) wordt duidelijk dat er tal aan wettelijke verplichtingen m.b.t. drinkwater zijn, zo ook voor de waterbedrijven. Hoe de waterbedrijven hiermee omgaan en welke organisatie doelen ze stellen op basis van de formele taken verschilt echter. Dit is in lijn met de bevinding van Segrave & van Aalderen (2023) dat *scope* een belangrijk kenmerk van rolopvattingen is. Op basis van onderzoek van Van Aalderen et al. (2021) maken ze onderscheid tussen een sectorale en integrale scope binnen projecten. Zij stellen dat projecten met een sectorale scope zich richten op de *core business* van het waterbedrijf, namelijk de winning, zuivering en distributie

van voldoende drinkwater van goede kwaliteit. Projecten met een integrale scope combineren meerdere doelen, zoals bijvoorbeeld recreatie en waterveiligheid en treden daarmee soms buiten de formele taken.

Deze beschrijvingen zijn sterk gericht op de rolinvulling, het gaat om acties die het waterbedrijf onderneemt om doelen te bereiken. Om op het niveau van roldentiteit over scope na te denken is het nog niet zozeer van belang welke acties het waterbedrijf neemt om organisatie doelen te bereiken. Het is ook minder relevant welke formele taken het waterbedrijf heeft, omdat dat voor alle (Nederlandse) waterbedrijven hetzelfde is. Het is interessanter om te reflecteren op hoe de taken door het waterbedrijf opgevat worden. Het gaat hierbij om de interpretatie van formele taken, en als hoe bindend deze ervaren worden.

We maken hierin onderscheid tussen een nauwe en een brede taakopvatting (Tabel 12). In het geval van een nauwe taakopvatting ziet het waterbedrijf het als haar verantwoordelijkheid om zich te focussen op formele taken, zoals wettelijk vastgelegd. In het geval van een brede taakopvatting ziet het waterbedrijf het niet alleen als haar verantwoordelijkheid om zich te focussen op kerntaken, maar ziet zij ook een bredere maatschappelijke rol voor haarzelf.

Tabel 12 *Keuzeopties omgevingstool voor taakopvatting*

Variabel	Keuzeopties	
Taakopvatting	<i>Nauw</i> De organisatie richt zich op haar taken zoals wettelijk vastgelegd (of af te leiden, zoals natuurtaken).	<i>Breed</i> De organisatie richt zich op taken die bijdragen aan maatschappelijke waarden. Dit is breder dan enkel de wettelijke taken.

Organisatiecultuur

In lijn met de definitie van organisatiecultuur die we in het voorliggende onderzoek hanteren zijn er veel elementen die geschaard kunnen worden onder organisatiecultuur, zoals bijvoorbeeld de manier waarop mensen met elkaar omgaan maar ook de manier waarop mensen zich kleden. Voor de omgevingstool werken we alleen die elementen uit die een significant effect hebben op de rolinvulling van het waterbedrijf in gebiedsprocessen. Het gaat hierbij om: de visie op doelrealisatie, risicobereidheid en kernwaarden van de organisatie.

Visie op doelrealisatie

Binnen gebiedsprocessen maken waterbedrijven vaak de keuze om unilateraal of multilateraal te werk te gaan (van Aalderen et al., 2021). Unilateraal betekent dat stakeholders enkel betrokken worden waar noodzakelijk, bijvoorbeeld voor procedurele afstemming. Besluitvorming komt in dat geval tot stand zonder overleg met andere partijen. Multilateraal betekent dat stakeholders breed betrokken worden bij de besluitvorming en ook het daartoe leidende proces. De aanpak die gekozen wordt kan verschillen tussen de verschillende fases in een proces (strategisch, tactisch en operationeel). Vaak wordt de keuze voor de mate van samenwerking geanalyseerd in het kader van een specifiek project, zoals ook beschreven door van Aalderen et al. (2021).

Op het niveau van roldentiteit en cultuur, gaat het echter niet zozeer over de specifieke aanpak in een project, maar over de waarden en idealen waarop die keuze gebaseerd wordt. Hoe wil een waterbedrijf bijvoorbeeld haar doelen realiseren? Willen ze veel controle behouden over de doelrealisatie, of zijn ze bereid die te delen? Santos & Eisenhardt (2005) beschrijven dit aan de hand van zogenoemde organisatiegrenzen op het gebied van macht. Ze stellen dat een centraal doel van organisaties autonomie kan zijn, wat bereikt kan worden door afhankelijkheden te minimaliseren en macht te maximaliseren. Tegenover deze autonome visie zetten wij in de tool een gemeenschappelijke visie (Tabel 13). Een waterbedrijf met een autonome visie op doelrealisatie vindt het belangrijk dat het waterbedrijf autonoom kan handelen in haar beslissingen, en wil daarom zo min mogelijk afhankelijk zijn van

andere partijen. Een waterbedrijf met een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie ziet juist belang in het in afstemming en samenwerking met andere partijen realiseren van doelen en besluitvorming.

Contextafhankelijk kan een waterbedrijf uiteindelijk kiezen voor een unilaterale of multilaterale aanpak, hoewel dat niet direct bij haar visie op doelrealisatie past. Voor een waterbedrijf met een autonome visie op doelrealisatie zou je kunnen stellen, autonoom waar mogelijk, gemeenschappelijk waar noodzakelijk. Hetzelfde, maar dan andersom, is waar voor een waterbedrijf met een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie.

Tabel 13 Keuzeopties omgevingstool voor visie op doelrealisatie

Variabel	Keuzeopties	
Visie op doelrealisatie	<i>Autonoom</i> Drinkwaterdoelen worden zover mogelijk autonoom gerealiseerd. Er wordt ingezet op onafhankelijkheid van andere partijen.	<i>Gemeenschappelijk</i> Drinkwaterdoelen worden gerealiseerd in afstemming en samenwerking met andere partijen. Er is een gemeenschappelijke kijk op doelrealisatie.

Risicoaversie

De risicoaversie van een organisatie hangt af van de houding die een organisatie heeft t.o.v. risico's. In de omgevingstool maken we onderscheid tussen organisatie met weinig risicoaversie, een gebalanceerde risicoaversie en een hoge risicoaversie (Tabel 14). Organisaties met een hoge risicoaversie vermijden onzekerheden zoveel mogelijk. Risico's moeten gemanaged en geminimaliseerd worden. Organisaties met een gebalanceerde risicoaversie laten onzekerheden en risico's iets meer toe, zolang er mogelijkheid is om ze op een zeker moment te managen. De risico's mogen niet te veel impact hebben op het realiseren van doelstellingen. Organisaties met weinig risicoaversie zijn bereid grotere onzekerheden of risico's te accepteren als het de realisatie van doelstellingen dichterbij brengt of innovatie mogelijk maakt.

Tabel 14 Keuzeopties omgevingstool voor risicobereidheid

Variabel	Keuzeopties		
Risicoaversie	<i>Weinig risicoaversie</i> Grote risico's en onzekerheden worden getolereerd als dit de realisatie van doelen dichterbij brengt.	<i>Gebalanceerde risicoaversie</i> Eventuele risico's en onzekerheden worden getolereerd, maar mogen niet te groot worden.	<i>Hoge risicoaversie</i> Risico's en onzekerheden worden zoveel mogelijk vermeden.

Kernwaarden

De kernwaarden van de waterbedrijven zijn afgeleid uit gesprekken tijdens de leergroepbijeenkomsten, ervaringen vanuit eerder onderzoek en literatuur. In de omgevingstool maken we onderscheid tussen organisaties met de kernwaarden stabiliteit en consistentie, maatschappelijk belang en innovatie en efficiëntie en doelmatigheid. Stabiliteit en consistentie zijn voor de hand liggende kernwaarden voor de waterbedrijven: Ze sluiten goed aan bij de formele taken, zoals de zorgplicht voor drinkwater. Het waarborgen van stabiele en consistente drinkwaterlevering is van groot belang om te zorgen voor gezond, veilig en genoeg drinkwater. Die levering wordt gezien als een publieke dienst. Recentelijk zijn er ook voorbeelden te noemen van organisaties die kernwaarden hebben die breder zijn dan de formele taken doen vermoeden, zoals bijvoorbeeld 'klimatschappen' (in plaats van waterschappen) (Van Den Brink & Restemeyer, 2021). Voor waterbedrijven kan zich dit uiten in de kernwaarden maatschappelijk belang en innovatie, die bij kunnen dragen aan de huidige en toekomstige waterzekerheid. Tot slot, passend bij meer new public management stijl kernwaarden, zijn er ook organisaties te beschrijven met de kernwaarden efficiëntie en

doelmatigheid. Deze waarden uiten zich door te focussen op efficiëntie en doelmatigheid binnen die processen waar je zelf controle over hebt (Santos & Eisenhardt, 2005).

Tabel 15 Keuzeopties omgevingstool voor kernwaarden

Variabel	Keuzeopties		
Kernwaarden	<i>Stabiliteit en consistentie</i> Waarborgen van stabiele en consistente drinkwaterlevering als publieke dienst.	<i>Maatschappelijk belang en innovatie</i> Aanjagen maatschappelijk belang en innovatie voor huidige en toekomstige waterzekerheid.	<i>Efficiëntie en doelmatigheid</i> Doelmatig en doeltreffend inzetten van middelen om te zorgen voor efficiënte drinkwaterlevering.

Organisatiestructuur

Belang omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement wordt veelal gekarakteriseerd op basis van de aanpak die organisaties hanteren, zoals de IPM- en SOM-benadering die in de watersector toegepast worden (Groenendijk & Melis, 2018; van Aalderen & van Dooren, 2024; Wesselink, 2022). Hoewel dit interessante aanknopingspunten biedt voor de rol van omgevingsmanagement binnen de organisatie, is het wellicht nog interessanter om te kijken naar de functie die omgevingsmanagement vervult. Binnen die functies kunnen de verschillende aanpakken natuurlijk een plek krijgen, maar ze zijn hierin niet leidend.

In een recent onderzoek maakten we onderscheid tussen vier omgevingsoriëntaties: een doelgerichte oriëntatie, een communicatieve oriëntatie, een organisatorische oriëntatie en een transformatieve oriëntatie (van Aalderen & van Dooren, 2024). De vier oriëntaties hebben ieder een ander doel, functie en motivatie voor de toepassing van omgevingsmanagement. In lijn met de doelgerichte oriëntatie kan omgevingsmanagement ingezet worden als instrument om organisatiebelangen te waarborgen in de omgeving. Stakeholderbetrokkenheid wordt vooral gezien als noodzakelijkheid voor projectrealisatie en de omgeving wordt gezien als iets wat de projectrealisatie kan bemoeilijken. In lijn met de communicatieve oriëntatie kan omgevingsmanagement gezien worden als aanpak, waarin het een functie vervult om zowel organisatie belangen in de omgeving te waarborgen als externe belangen uit de omgeving op te halen. Open communicatie en een focus op win-win staan hierin centraal. In lijn met de organisatorische en transformatieve oriëntatie wordt omgevingsmanagement niet langer gezien als middel, maar als kernactiviteit van de organisatie. Dit uit zich in de verankering van omgevingsgerichtheid en omgevingsbewustzijn in de organisatie. Hierin staat een focus op maatschappelijke meerwaarde centraal, waarbij er in zekere mate sprake is van een democratisering van de organisatie. De omgevingsoriëntaties zijn vertaald naar de keuzeopties in (Tabel 16).

Tabel 16 Keuzeopties omgevingstool voor functie omgevingsmanagement

Variabel	Keuzeopties		
Functie omgevingsmanagement	<i>Omgevingsmanagement als instrument</i> Omgevingsmanagement wordt gezien als instrument om organisatiebelangen te waarborgen in de omgeving.	<i>Omgevingsmanagement als aanpak</i> Omgevingsmanagement wordt gezien als aanpak om belangen uit de omgeving op te halen en eigen belangen kenbaar te maken in de omgeving.	<i>Omgevingsgerichtheid is verankerd</i> Omgevingsgerichtheid is verankerd in de organisatiecultuur. Het belang van omgevingsmanagement wordt breed herkend in de organisatie.

Imago

Imago waterbedrijf in de omgeving

Op basis van de onderzochte casussen, werd duidelijk dat het imago van het waterbedrijf vaak samenhangt met het ervaren private of publieke karakter van het waterbedrijf door de omgeving². Hoe de omgeving het waterbedrijf ziet wordt beïnvloed door de acties van het waterbedrijf, maar ook die van andere partijen, zoals de overheid. Hoe de werknemers van het waterbedrijf denken dat de omgeving het waterbedrijf ziet, heeft vervolgens effect op de identiteit van het waterbedrijf. Op basis van de casussen en leergroepen zijn een drietal ervaren imago's beschreven: Publieke organisatie, nutsbedrijf en regionale partner (Tabel 17).

Zo ervaart het waterbedrijf in sommige gevallen dat ze gezien worden als publieke, overheidsinstantie. Daardoor worden ze soms geassocieerd met ervaringen die de omgeving eerder gehad heeft met overheidsinstanties. Associaties met de overheid kunnen ertoe leiden dat de omgeving het waterbedrijf als log in besluitvorming en bureaucratisch ziet. In andere gevallen ervaart het waterbedrijf juist gezien te worden als een regionale partner waarmee goed samengewerkt kan worden. Tot slot, al blijkt dat niet direct uit de casussen in dit onderzoek, worden waterbedrijven soms ook gezien als industriepartijen met een winst oogmerk. Dit gaat samen met de associatie met een focus op technische expertise op het gebied van productie en levering van drinkwater.

Tabel 17 Keuzeopties omgevingstool voor imago in de omgeving

Variabel	Keuzeopties		
Imago in de omgeving	<i>Publieke organisatie</i> Overheid. Log in haar besluitvorming en handelingsruimte.	<i>Nutsbedrijf</i> Bedrijf vol ingenieurs. Industriepartij. Leverancier van water.	<i>Regionale partner</i> Actor 'van hier'. Sympathieke medespeler.

5.3.2 Ideaaltypische roldidentiteiten

Tabel 18 Overzicht ideaaltypische roldidentiteiten en bijbehorende keuzeoptie per variabele

	Producent van drinkwater	Betrouwbare leverancier	Voorvechter
Taakopvatting	Nauw	Nauw	Breed
Visie op doelrealisatie	Autonoom	Gemeenschappelijk	Gemeenschappelijk
Risicobereidheid	Lage tolerantie	Gebalanceerde tolerantie	Hoge tolerantie
Belang omgevingsmanagement	Omgevingsmanagement als instrument	Omgevingsmanagement als aanpak	Omgevingsgerichtheid is verankerd
Kernwaarden	Efficiëntie en doelmatigheid	Stabiliteit en consistentie	Maatschappelijk belang en innovatie
Imago in de omgeving	Bedrijf vol ingenieurs	Regionale partner	Publieke organisatie

Waterbedrijf als producent van drinkwater

De eerste ideaaltypische roldidentiteit van een waterbedrijf die we beschrijven is dat van het waterbedrijf wat op de vraag "wie zijn wij?" antwoordt dat ze een producent van drinkwater zijn (Tabel 18). Deze organisatie heeft een nauwe taakopvatting en richt zich primair op haar kerntaak. Deze zouden zij omschrijven als het efficiënt en doelmatig produceren en leveren van schoon en voldoende drinkwater. Mogelijke maatschappelijke doelen staan hierin minder centraal.

² Dit kan per context verschillen. Hier wordt gekozen voor een simplificatie, waarin in de discussie om te komen tot een keuze ruimte is voor nuance en verschillen in context.

De organisatie heeft een autonome visie op doelrealisatie, waarin de eigen expertise centraal staat. Samenwerking met stakeholders willen ze minimaliseren, tenzij er directe winst te behalen is, of omgevingspartijen cruciaal zijn voor het realiseren van organisatiedoelen. Afhankelijkheid van stakeholders wordt als onwenselijk ervaren. Omgevingsmanagement wordt daarom vooral gezien als instrument om eigen organisatiebelangen te waarborgen in de omgeving (van binnen naar buiten). Het waterbedrijf als producent van drinkwater kenmerkt zich dan ook door een lage risicobereidheid. Er wordt vooral gefocust op voorspelbare en veilige manieren om organisatiedoelen te bereiken. Voor innovatie en experimentatie is weinig draagvlak.

De kernwaarden van het waterbedrijf als producent van drinkwater zijn efficiëntie en doelmatigheid. Dit uit zich in een focus op kostenbeheersing, procesoptimalisatie en technische effectiviteit. Deze kernwaarden zijn ook terug op hoe het waterbedrijf denkt dat de omgeving hen ziet: Als technocratische organisatie met veel expertise in huis, die zich vooral focust op 'hardcore water maken'. Deze New Public Management stijl van bedrijfsvoering kan voor de omgeving doen vermoeden dat er sprake is van een winsttoegmerk voor het waterbedrijf.

Waterbedrijf als betrouwbare leverancier

De tweede ideaaltypische rolidentiteit van een waterbedrijf die we beschrijven is dat van het waterbedrijf wat op de vraag "wie zijn wij?" antwoordt dat ze een betrouwbare leverancier van drinkwater zijn (Tabel 18). Deze organisatie heeft een nauwe taakopvatting en richt zich daarom primair op haar kerntaak. Deze zouden zijn omschrijven als het betrouwbaar en consistent produceren en leveren van schoon en voldoende drinkwater. Mogelijke maatschappelijke doelen staan hierin minder centraal.

De organisatie heeft een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie. Ze hecht belang aan samenwerking met andere partijen om gezamenlijke, maar ook organisatie doelen te realiseren. Betrouwbaarheid is hierin een belangrijk element. Omgevingsmanagement wordt daarom gezien als aanpak om zowel belangen uit de omgeving op te halen, als om de organisatiebelangen kenbaar te maken in de omgeving. Er wordt van buiten naar binnen en van binnen naar buiten gewerkt. Actieve samenwerking met stakeholders staat hierbij centraal.

Het waterbedrijf als betrouwbare leverancier heeft een gebalanceerde risicobereidheid. De organisatie is bereid om risico's te nemen als deze als verantwoord worden gezien en nodig zijn om stabiliteit en kwaliteit te waarborgen. Doorgaans kiest de organisatie echter op meer voorspelbare en zekere manieren om organisatiedoelen te realiseren.

De kernwaarden van het waterbedrijf als leverancier van drinkwater zijn stabiliteit en consistentie. De organisatie streeft ernaar om betrouwbare dienstlevering te garanderen en een fijne samenwerkingspartner te zijn. Dit uit zich ook in hoe het waterbedrijf denkt dat de omgeving hen ziet: Als sympathieke en betrokken regionale partner met oog voor de omgeving.

Waterbedrijf als voorvechter

De derde en laatste ideaaltypische rolidentiteit van een waterbedrijf die we beschrijven is dat van het waterbedrijf wat op de vraag "wie zijn wij?" antwoordt dat ze voorvechter van maatschappelijke waarden zijn (Tabel 18). Deze organisatie heeft een brede taakopvatting en ziet het niet alleen als haar rol om voldoende en schoon drinkwater te leveren, maar ziet het ook als haar verantwoordelijkheid om zich in te zetten voor brede maatschappelijke belangen.

De organisatie heeft een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie. Ze hecht belang aan samenwerking met andere partijen om gezamenlijk maatschappelijke doelen te realiseren. Omgevingsgerichtheid is diep verankerd in de organisatie. Samenwerking met stakeholders is structureel en niet alleen instrumenteel en bevordert het lerend vermogen van het waterbedrijf.

Het waterbedrijf als voorvechter van maatschappelijke waarden heeft een hoge risicobereidheid. De organisatie is bereid te experimenteren met nieuwe werkwijzen en technologieën, met een focus op innovatie waarin het bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde centraal staat.

De kernwaarden van het waterbedrijf als voorvechter zijn maatschappelijk belang en innovatie. De organisatie streeft ernaar om duurzaam en maatschappelijk verantwoord te opereren in alles wat zij doet. Dit uit zich ook in hoe het waterbedrijf denkt dat de omgeving haar ziet: niet als commercieel bedrijf, maar als publieke organisatie met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit betekent wel dat ze soms ook gezien wordt als bureaucratisch en log in haar besluitvorming, wat misschien haaks kan staan op haar kernwaarde innovatie.

5.4 Rolinvulling

5.4.1 Variabelen

Uit de combinaties van uitkomsten van de ideaaltypische identiteiten en omgevingen zijn drie variabelen afgeleid die meer inzicht kunnen bieden in de rolinvulling van het waterbedrijf (Tabel 19). Iedere variabele heeft drie uitkomsten (geen keuzeopties) die worden bepaald op basis van de keuzeopties voor de roliditeit en omgeving. Dit is geen exacte afleiding, zoals het geval bij een morfologisch veld, maar eerder een inductieve afleiding.

Tabel 19 Overzicht variabelen en uitkomsten rolinvullingen

Variabele	Uitkomsten		
Regie	Volgend	Meedoen	Regie
Thematische breedte	Formele taken	Win-win	Maatschappelijke meerwaarde
Genomen verantwoordelijkheid	Eigen deel	In samenspraak	Integraal

De uitkomst voor regie wordt grotendeels bepaald op basis van: alle omgevingsvariabelen, de taakopvatting van het waterbedrijf en de visie op doelrealisatie. De uitkomst voor thematische breedte wordt grotendeels bepaald op basis van: de proceseigenaar, het probleemtype, de rol van het bevoegd gezag, het belang van omgevingsmanagement, de taakopvatting, de kernwaarden en het imago van het waterbedrijf. Tot slot wordt de genomen verantwoordelijkheid grotendeels bepaald op basis van: de proceseigenaar, de actiebereidheid van bepalende actoren, de rol van het bevoegd gezag, de taakopvatting, de visie op doelrealisatie en het belang van omgevingsmanagement voor het waterbedrijf.

Regie

Waterbedrijven kunnen in hun rolinvulling kiezen om zich volgend en op afstand op te stellen, actief mee te doen met initiatieven van anderen, of regie te voeren. Als waterbedrijven zich volgend opstellen kiezen ze om op afstand te blijven en initiatieven van anderen af te wachten. Ze ondersteunen waar nodig, maar nemen zelf geen regie. Dit kan passend zijn in situaties waarin andere partijen beter gepositioneerd zijn de regie te nemen, of wanneer water slechts een bijzaak is in de opgave voorhanden. Waterbedrijven kunnen ook actief deelnemen aan initiatieven van anderen. Ze nemen dan een meer betrokken rol aan. Ze sluiten actief aan bij projecten, programma's of samenwerkingen die door andere organisaties worden geïnitieerd. Ze brengen hun kennis en middelen in, maar zijn niet de leidende partij. Ten slotte kunnen waterbedrijven ook de regie nemen in een omgevingsproces. Ze nemen dan zelf initiatief en sturen actief op realisatie van doelen. Deze houding is passend wanneer het gaat om thema's die nauw raken aan de formele taken van het waterbedrijf, of wanneer andere partijen juist behoefte hebben aan een duidelijke regisseur en de opgave raakt aan de kernwaarden van het waterbedrijf.

Thematische breedte

Wat betreft thematische breedte kunnen waterbedrijven zich focussen op formele taken, het realiseren van win-win of het creëren van maatschappelijke waarden. Als waterbedrijven zich focussen op hun formele taken, ondernemen ze binnen het omgevingsproces alleen taken die daar aan bijdragen. Ze stappen niet buiten de traditionele verantwoordelijkheid. Waterbedrijven kunnen er ook voor kiezen om actief naar win-win te zoeken. Ze kijken dan verder dan hun formele taken en zoeken naar raakvlakken tussen hun eigen belang en dat van stakeholders. Dit vraagt om meer samenwerking. Als breedste invulling kunnen waterbedrijven zich richten op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Ze kijken hierin verder dan alleen de eigen belangen of formele taken. Ze zijn dan vaak actieve spelers in complexe maatschappelijke opgaven.

Genomen verantwoordelijkheid

In de rolinvulling in een omgevingsproces kunnen waterbedrijven kiezen om alleen verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen, traditionele deel, in samenspraak met stakeholders verantwoordelijkheden te bepalen, of integraal verantwoordelijkheden te nemen die soms buiten formele verantwoordelijkheden vallen. Als waterbedrijven enkel verantwoordelijkheid nemen voor de eigen traditionele taken nemen ze geen aanvullend taken op zich. Ze bakenen hun eigen activiteiten duidelijk af, maar bieden daardoor beperkte ruimte aan integrale samenwerkingen. Als waterbedrijven in samenspraak met stakeholders de verantwoordelijkheden bepalen zoeken ze actief samenwerkingen op. Het waterbedrijf beweegt mee en neemt waar nodig extra taken op zich, zonder per definitie de leiding te nemen. Tot slot, kunnen waterbedrijven ook samen met stakeholders de verantwoordelijkheden integraal verdelen. Alle stakeholders zijn dan bereid buiten hun eigen formele taken te treden en gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor complexe maatschappelijke opgaven. Dit vraagt veel afstemming en samenwerking met zowel omgevingspartijen als bevoegde gezagen.

5.4.2 Hoofdtypen rolinvullingen

Op basis van de combinaties tussen de drie ideaaltypische rolidentiteiten en de zes ideaaltypische omgevingen beschreven in 5.2 en 5.2 komen we uit op 18 verschillende ideaaltypische rolinvullingen. Op basis van de uitkomsten voor de variabelen uit 5.4.1 identificeren we drie hoofdtypen rolinvullingen:

1. Zuinig & Zeker
2. Belangengericht & Beheerst
3. Integraal & Initiatiefrijk

Een overzicht van de combinaties tussen de rolidentiteiten en omgevingen en de bijbehorende uitkomsten voor de variabelen uit 5.4.1 is te vinden in Tabel 20. In deze paragraaf worden kort de hoofdtypen beschreven, de volledige beschrijven van de ideaaltypische rolinvullingen zijn te vinden in Bijlage IV.

Zuinig & Zeker

De ideaaltypische rolinvulling 'Zuinig & Zeker' typeert zich door een volgende houding in het omgevingsproces, een focus op formele taken en verantwoordelijkheid die alleen genomen wordt voor het eigen deel van het proces (Tabel 20). Afhankelijk van de context kan er ook voor gekozen worden om mee te doen met andere initiatieven of regie te nemen in een omgevingsproces binnen de zuinige en zekere rolinvulling.

Belangengericht & Beheerst

De ideaaltypische rolinvulling 'Belangengericht & Beheerst' typeert zich door het actief meedoen in een omgevingsproces, een focus op de realisatie van win-win en verantwoordelijkheid die in samenspraak verdeeld wordt (Tabel 20). Afhankelijk van de context kan er ook voor gekozen worden om andere initiatieven te volgen, regie te nemen in een omgevingsproces of te focussen op formele taken binnen de belangengerichte en beheerste rolinvulling.

Integraal & Initiatiefrijik

De ideaaltypische rolinvulling 'Integraal en Initiatiefrijik' typeert zich door het nemen van de regie in het omgevingsproces, een focus op de realisatie van maatschappelijke waarden en verantwoordelijkheid die integraal verdeeld wordt (Tabel 20). Afhankelijk van de context kan er ook voor gekozen worden om mee te doen met andere initiatieven binnen integraal en initiatiefrijke rolinvulling.

Tabel 20 Overzicht ideaaltypische rolinvullingen en bijbehorende uitkomsten per variabele, omgeving en rolidentiteit

Type rolinvulling		Regie	Thematische breedte	Genomen verantwoordelijkheid	Omgeving	Rolidentiteit
Zuinig en zeker	ZZ	Volgend	Formele taken	Eigen deel	Publieke weerstand	Producent van drinkwater
					Vernieuwend initiatief	Producent van drinkwater
	ZZ+	Meedoen	Formele taken	Eigen deel	Publieke weerstand	Betrouwbare leverancier
	ZZ++	Regie	Formele taken	Eigen deel	Individueel eiland	Producent van drinkwater
					End-of-pipe	Producent van drinkwater
					Water als 'afterthought'	Producent van drinkwater
					Individueel eiland	Betrouwbare leverancier
Belangengericht en beheerst	BB-	Meedoen	Formele taken	In samenspraak	Water als 'afterthought'	Betrouwbare leverancier
		Volgend	Win-win	In samenspraak	Verbonden complexiteit	Producent van drinkwater
	BB	Meedoen	Win-win	In samenspraak	Publieke weerstand	Voorvechter
					Water als 'afterthought'	Voorvechter
					Verbonden complexiteit	Betrouwbare leverancier
					Vernieuwend initiatief	Betrouwbare leverancier
	BB+	Regie	Win-win	In samenspraak	Individueel eiland	Voorvechter
Integraal en initiatiefrijk	II	Meedoen	Maatschappelijke waarden	Integraal	Verbonden complexiteit	Voorvechter
		Regie	Maatschappelijke waarden	Integraal	End-of-pipe	Voorvechter
					Vernieuwend initiatief	Voorvechter

6 Discussie

6.1 Collectief ontwerpproces

Bij het ontwerp van de *OMrollen* tool is gewerkt met een leergroep die een sociaal leerproces heeft doorlopen. Het leerproces was erop gericht gezamenlijk inzicht op te doen in de kernafwegingen die omgevingsmanagers hebben ten aanzien van hun rolinvulling en om achtereenvolgende versies van de tool te ontwikkelen op basis van praktijkervaringen van de leden van de leergroepen. Dit leerproces heeft belangrijke voordelen ten opzichte van bijvoorbeeld een bureaustudie of interviews met omgevingsmanagers. Ten eerste kunnen inzichten uit een sociaal leerproces binnen de leergroep gevalideerd worden. Dat wil zeggen, leden van de leergroep kunnen hun eigen inzichten toetsen aan die van anderen en zo tot een aanscherping komen. Dit vergroot de validiteit van de tool voor in ieder geval de leden van de leergroep. Ten tweede zorgt het sociale leerproces voor betrokkenheid van de leergroep bij het ontwerp van de tool en zo voor draagvlak voor het gebruik ervan. Dit maakt het gebruik van de tool eenvoudiger en waarschijnlijk effectiever dan als deze ‘van buiten’ zou worden aangereikt. Ten derde maakt een sociaal leerproces het mogelijk verschillende versies van de tool te testen en verbeteren, zodat de eindversie op basis van verschillende leeriteraties goed aansluit bij de wensen vanuit de praktijk.

6.2 *OMrollen* tool

Doel van de OMrollen tool

De *OMrollen*-tool is ontwikkeld als hulpmiddel voor omgevingsmanagers om het gesprek binnen de organisatie op gang te brengen over de wijze waarop het waterbedrijf zich positioneert in de omgeving. De tool biedt inzicht in de relaties tussen de verschillende elementen die helpen bij het in kaart brengen van rolinvullingen. De tool is nadrukkelijk niet bedoeld om een advies te geven over welke rol het waterbedrijf zou moeten aannemen. In plaats daarvan stimuleert de tool reflectie op de onderliggende – vaak impliciete – overwegingen en keuzes die aan rolinvullingen ten grondslag liggen. Door deze afwegingen te expliciteren en bespreekbaar te maken, ondersteunt de tool omgevingsmanagers en andere drinkwaterprofessionals bij het gezamenlijk verkennen van passende rolinvullingen in uiteenlopende contexten.

Digitale of fysieke tool

De uitkomsten van de tool zijn op dit moment sterk ideaaltypisch en versimpeld. In eerste instantie was het idee om de ideaaltypische uitkomsten te vormen op basis van de uitkomst van een morfologisch veld. Dit zou echter, door het grote aantal variabelen, leiden tot duizenden opties. Daarnaast was er een sterke wens om de tool niet te digitaliseren. Om een werkbare, fysieke, versie van de tool te maken, was daarom een sterke versimpeling nodig. Op basis van inzichten uit de leergroepen, praktijk en literatuur is gekozen voor versimpelde, maar aansprekende, ideaaltypische uitkomsten: drie voor rolidentiteit en zes voor omgeving. Digitalisering van de tool biedt mogelijkheden voor een meer besluit ondersteunende in plaats van reflectieve toepassing, doordat nuance beter bewaard kan blijven.

Normativiteit

In het beschouwen van de rolidentiteit en rolinvullingen is in de huidige tool geen rekening gehouden met de al dan niet wenselijkheid van de verschillende ideaaltypen. De tool is strikt beschrijvend en niet voorschrijvend. Dit was een bewuste keuze, gezien het doel van de tool niet was om te adviseren over de rolinvulling, maar juist om drinkwaterprofessionals aan te zetten tot gesprek en reflectie. Er is dus geen normatieve keuze gemaakt over welke rolinvulling of identiteit wenselijk is, überhaupt of voor een specifieke omgevingscontext. Een interessante volgende stap is om te onderzoeken in hoeverre verschillende rolinvullingen (en indirect dus rolidentiteiten) compatibel zijn

met verschillende omgevingen. Hiervoor is in de rolinvullingen brochure in de tool al een kleine voorzet gedaan door kansen en risico's te benoemen, maar er is ruimte om dit gedetailleerder uit te werken.

6.3 Oriëntaties omgevingsmanagement

In recent onderzoek identificeren van Alderen & van Dooren (2024) vijf oriëntaties op omgevingsmanagement. De vijf oriëntaties hebben verschillende doelen, focus en motivaties voor omgevingsmanagement (

	Technisch inhoudelijke oriëntatie	Doelgerichte oriëntatie	Communicatieve oriëntatie	Organisatorische oriëntatie	Transformatieve oriëntatie
Doel	Voldoen aan verplichtingen	Projectrealisatie	Win-win creëren	Omgevingsgerichte organisatie	Realisatie fundamentele verandering voor algemeen maatschappelijk belang
Stakeholders	Geen	Stakeholders noodzakelijk voor realisatie	Stakeholders betrokken bij gebied	Afdelingen binnen de eigen organisatie	Huidige en toekomstige stakeholders, inclusief de maatschappij als geheel
Motivatie stakeholder-betrokkenheid	Geen	Instrumenteel aan realisatie	Legitimiteit organisatie waarborgen	Integraal werken en eenduidige boodschap	Realisatie transformatieve visie
Focus	Techniekgericht	Projectgericht	Gebiedsgericht	Organisatiegericht	Transitiegericht

Tabel 21).

	Technisch inhoudelijke oriëntatie	Doelgerichte oriëntatie	Communicatieve oriëntatie	Organisatorische oriëntatie	Transformatieve oriëntatie
Doel	Voldoen aan verplichtingen	Projectrealisatie	Win-win creëren	Omgevingsgerichte organisatie	Realisatie fundamentele verandering voor algemeen maatschappelijk belang
Stakeholders	Geen	Stakeholders noodzakelijk voor realisatie	Stakeholders betrokken bij gebied	Afdelingen binnen de eigen organisatie	Huidige en toekomstige stakeholders, inclusief de maatschappij als geheel
Motivatie stakeholder-betrokkenheid	Geen	Instrumenteel aan realisatie	Legitimiteit organisatie waarborgen	Integraal werken en eenduidige boodschap	Realisatie transformatieve visie

Focus	Techniekgericht	Projectgericht	Gebiedsgericht	Organisatiegericht	Transitiegericht
-------	-----------------	----------------	----------------	--------------------	------------------

Tabel 21 Overzicht van de vijf omgevingsoriëntaties (aangepast uit van Aalderen & van Dooren, 2024)

Van Aalderen & van Dooren (2024) stellen dat hoewel de oriëntaties in verschillende verhoudingen terug te zien zijn bij de verschillende waterbedrijven, ze in de praktijk lastig te verenigen lijken in een strategie. Dit komt omdat de onderliggende waarden aan de oriëntaties, en daarmee de benadering van de omgeving sterk kunnen verschillen. Het is daarom interessant om te bekijken hoe de verschillende oriëntaties van omgevingsmanagement zich verhouden tot de hoofdtypen rolinvullingen uit de voorliggende studie. Hiermee kunnen houdingen ten opzichte van de omgeving (de oriëntaties) gekoppeld worden aan strategieën (de rolinvullingen) in de praktijk, om extra handvatten te bieden aan omgevingsmanagers. Hiervoor kijken we naar de doelgerichte, communicatieve en transformatieve oriëntatie. We laten hierbij de technische inhoudelijke en organisatorische oriëntaties buiten beschouwing. Voor de technisch inhoudelijke oriëntatie omdat deze tegenwoordig eigenlijk niet meer gezien wordt als omgevingsmanagement en voor de organisatorische oriëntatie omdat dit een ander soort oriëntatie is, die eerder voorwaardelijk lijkt te zijn voor de andere oriëntaties dan dat het een oriëntatie op zich is. In deze paragraaf doen we een kleine voorzet voor een koppeling tussen beide onderzoeken, maar een verdieping hiervan biedt een mooie kans voor vervolgonderzoek.

Uit het huidige onderzoek komen, op basis van de ideaaltypische rolidentiteiten en omgevingen drie hoofdtypen rolinvullingen (Tabel 22).

Tabel 22 Overzicht van de drie hoofdtypen rolinvullingen

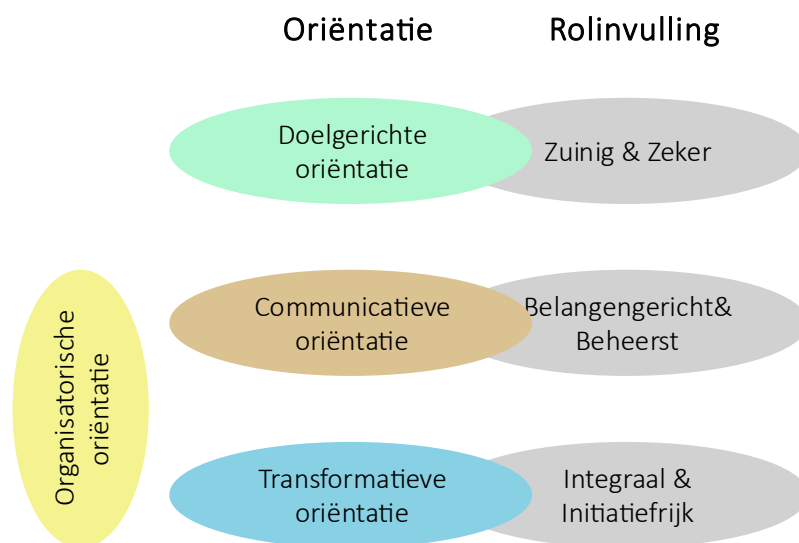
	Zuinig & Zeker	Belangengericht & Beheerst	Integraal & Initiatiefrijk
Regie	Volgend	Meedoen	Regie
Thematische breedte	Formele taken	Win-win	Maatschappelijke meerwaarde
Genomen verantwoordelijkheid	Eigen deel	In samenspraak	Integraal

In eerste instantie lijkt er vooral een verband te zijn tussen de omgevingsoriëntaties en de thematische breedte en de genomen verantwoordelijkheid binnen de rolinvullingen. De regie lijkt minder direct te verbinden aan de omgevingsoriëntaties.

In de doelgerichte oriëntatie ligt de focus op projectrealisatie. De motivatie voor stakeholderbetrokkenheid is daarin instrumenteel aan die realisatie. Het lijkt onwaarschijnlijk dat het waterbedrijf buiten de eigen verantwoordelijkheid zal stappen. Dat sluit aan bij de Zuinig & Zekere rolinvulling, waarin het waterbedrijf focust op de formele taken en ook alleen daarvoor verantwoordelijkheid neemt (Figuur 7).

De communicatieve oriëntatie legt de focus op het creëren van win-win om onder andere de legitimiteit van de organisatie te waarborgen. Samenwerking staat hierin centraal. Dat sluit aan bij de Belangengerichte & Beheerste rolinvulling waarin de focus ook ligt op win-win en verantwoordelijkheden in samenspraak verdeeld worden (Figuur 7).

Tot slot ligt in de transformatieve oriëntatie de focus op de realisatie van fundamentele verandering voor maatschappelijke meerwaarde. Daarvoor wordt er voorbij het drinkwaterbelang gekeken. Dit sluit aan bij de Integraal & Initiatiefrijke rolinvulling, waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde centraal staat en verantwoordelijkheid integraal verdeeld wordt (Figuur 7).



Figuur 7 Verbinding omgevingsoriëntaties met hoofdtypen rolinvullingen

6.4 Mission mystique en institutionele adaptatie

Het voorliggende onderzoek benadert de rol van het waterbedrijf als een identiteitsvraagstuk: Wie zijn wij en wat betekent dat voor hoe we ons opstellen? De rol van het waterbedrijf kan echter ook vanuit andere perspectieven benaderd worden. Keijzer et al. (2023) onderzochten bijvoorbeeld de rol van Rijkswaterstaat in ruimtelijke opgaven aan de hand van de missie en strategische positionering van Rijkswaterstaat en spanningen die rondom die positionering ontstaan. Van Den Brink & Restemeyer (2021) deden eerder al hetzelfde voor een aantal waterschappen. Deze aanpak kozen ze omdat blijkt dat succesvolle publieke instituties vaak sterk gedreven zijn door hun missies. Dit kan gevat worden onder een *mission mystique* (Goodsell, 2011): “een charismatisch en maatschappelijk gerespecteerde aura waardoor zowel het bestaansrecht als de werkwijze van een geïnstitutionaliseerde publieke organisatie breed gesteund worden” (Van Den Brink & Restemeyer, 2021).

De spanningen die ze identificeren rondom de *mission mystique* zijn afkomstig uit de literatuur over institutionele adaptatie. Interessant is dat in deze spanningen sterk de relatie tussen de interne missie en het draagvlak daarvoor naar voren komt (sturingsspanningen en responsiviteitsspanningen). Hiernaar wordt in het voorliggende onderzoek al kort gerefereerd door de variabele imago, maar in het onderzoek van Keijzer et al. (2023) krijgt dit extra aandacht. Daarnaast leggen ze ook de focus op de spanning tussen de missie en de operationele capaciteit (prestatiespanningen). Dit is iets wat in het voorliggende onderzoek nog minder meegenomen is.

Uit het onderzoek van Keijzer et al. (2023) blijkt dat er binnen Rijkswaterstaat twee strategische denkkaders te vinden zijn, namelijk: Rijkswaterstaat als assetmanager en Rijkswaterstaat als gebiedspartner. Voor de waterschappen komt de rol ‘Waterschap als proactieve en deskundige gebiedspartner’ naar voren (Van Den Brink & Restemeyer, 2021). Deze denkkaders lijken sterk overeen te komen met de ideaaltypische roldentiteit van waterbedrijven, respectievelijk: Waterbedrijf als producent en Waterbedrijf als betrouwbare partner. Hoewel de waterbedrijven geen puur publieke organisaties zijn, biedt het benaderen van de rol van de waterbedrijven vanuit de missie die ze hebben en de spanningen die daar bij komen kijken, een interessant vertrekpunt voor vervolgonderzoek. Zeker gezien de gelijkenissen tussen de geïdentificeerde positioneringen van Rijkswaterstaat en de waterschappen en de ideaaltypische roldentiteiten van de waterbedrijven.

6.5 Kansen voor vervolgonderzoek

Hoewel dit project waardevolle inzichten heeft opgeleverd over rolinvullingen van waterbedrijven in gebiedsprocessen, biedt het ook aanknopingspunten voor verdere verdieping en verbreding van het onderzoek. Een eerste kans ligt in het verbreden van de doelgroep. De huidige tool is toegespitst op waterbedrijven, maar vergelijkbare uitdagingen rondom rolinvullingen doen zich ook voor bij andere organisaties in de fysieke leefomgeving, zoals waterschappen, netbeheerders of provincies. Deze organisaties opereren eveneens in complexe integrale gebiedsprocessen en krijgen te maken met veranderende verwachtingen vanuit de samenleving. In vervolgonderzoek kan de tool inhoudelijk aangepast worden aan hun specifieke taken en context, om zo ook bruikbaar te zijn voor hen.

Een tweede mogelijkheid voor vervolgonderzoek betreft de verdere digitalisering van de tool. De huidige versie richt zich primair op het ondersteunen van reflectie en interne dialoog. Dat is in dit onderzoek een bewuste keuze geweest. Desalniettemin kan een vervolgstap zijn om de tool toch door te ontwikkelen tot een digitaal instrument met meer interactie. Hierdoor kan beter rekening gehouden worden met de interacties tussen verschillende variabelen en keuzeopties in de tool. Ook kunnen extra elementen toegevoegd worden. Denk bijvoorbeeld aan het toevoegen van voorbeeldcasussen. Hiermee kan de tool ingezet worden voor besluit ondersteunende processen.

Daarnaast is er inhoudelijke verdieping mogelijk op het vlak van normativiteit van de verschillende uitkomsten. In de huidige tool wordt een eerste aanzet gegeven door per rolinvulling kort de mogelijke kansen en risico's in kaart te brengen. Een mogelijke volgende stap is om systematischer te onderzoeken in welke mate bepaalde rolinvullingen – en indirect roldentiteiten – compatibel zijn met verschillende typen omgeving. Dit vraagt om een meer gedetailleerd inzicht in interacties, machtsverhoudingen en wederzijdse verwachtingen binnen gebiedsprocessen. Op basis hiervan kunnen organisaties beter bepalen welke rolinvulling in welke situatie en onder welke voorwaarden effectief of wenselijk is.

Tot slot is het waardevol om vervolgonderzoek te doen naar de daadwerkelijke rolinvullingen en roldentiteiten van waterbedrijven. In dit onderzoek is gewerkt met ideaaltypen, maar het is nog onvoldoende bekend hoe waterbedrijven zich daadwerkelijk positioneren in verschillende typen gebiedsprocessen en waarom. Welke rollen nemen zij in de praktijk aan? Welke factoren beïnvloeden die keuze? En hoe sluit dit aan bij wat stakeholders verwachten of nodig hebben? Hierbij kan ook de verbinding met de omgevingsoriëntaties verder uitgewerkt worden. Een mooi uitgangspunt voor een dergelijk onderzoek zijn de onderzoeken van Keijzer et al. (2023) en Van Den Brink & Restemeyer (2021) over de missie en spanningen rondom de positionering van Rijkswaterstaat en de waterschappen.

7 Conclusie en implementatie

7.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om wetenschappelijke inzichten over rolinvullingen van organisaties, en specifiek waterbedrijven, te verzamelen en te vertalen naar praktische handvatten voor omgevingsprofessionals door middel van een tool. Een belangrijk onderdeel van het ontwerpen van de tool was het sociale leerproces wat met een groep drinkwaterprofessionals is doorlopen. Dankzij deze groep is de *OMrollen* tool een mooi resultaat van kennis coproductie en sociaal leren. De tool is door de verschillende betrokkenen positief ontvangen. De betrokken individuen voelen eigenaarschap over de tool en hebben aangegeven enthousiast te zijn om de tool intern toe te gaan passen. Op die manier dient de *OMrollen* tool zijn doel goed: door gezamenlijk vragen over de identiteit en de omgeving te beantwoorden, worden impliciete afwegingen geëxpliciteerd, waardoor een gesprek over rolinvullingen op gang komt binnen de waterbedrijven. Dit is nodig om te voorkomen dat waterbedrijven verstrikt raken in de complexiteit en onzekerheid die transitie en integrale gebiedsprocessen met zich meebrengen.

7.2 Implementatieparagraaf door Christine Schouten (Brabant Water)

Deze tool biedt ons als omgevingsmanagers een waardevol middel om samen met onze projectteams het gesprek aan te gaan over de omgevingsstrategie. Het geeft ons houvast bij het bepalen van de rollen die we als drinkwaterbedrijf kunnen vervullen in projecten en de strategieën die daaruit voortvloeien. Deze methode brengt een gesprek op gang en heeft als resultaat een meer omgevingssensitief projectteam. Zo kunnen we meer bewust ons project vormgeven.

De strategische omgevingsmanagers worden de eigenaar van de tool en zullen deze ook introduceren binnen de organisatie. We zetten de tool in bij project start-ups en tussentijdse evaluaties, met een focus op projecten met een complexe omgevingscomponent.

Door onze deelname aan de leergroepen hebben we elke stap in de ontwikkeling van de tool van dichtbij meegemaakt. Vanaf het begin waren we enthousiast en hebben we de sneakreviews al met trots gedeeld met enkele collega's. We kijken ernaar uit om de tool nu daadwerkelijk in te zetten in onze projectteams.

8 Referenties

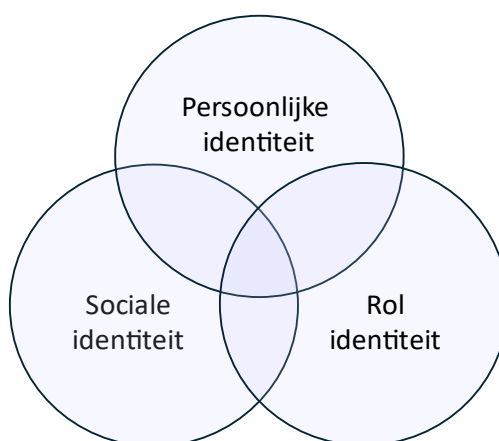
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behaviour*, 7, 263-295.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Archer, M. S. (1988). *Culture and Agency: The place of culture in social theory*. Cambridge University Press.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation* (2nd dr.). Policy Press.
- Bergsma, E., Büscher, C., & Schalkwijk, B. (2016). *Systematieken in gebiedsprocessen* (No. BTO2016.082; p. 64). KWR Water Research Institute.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2001). 'It's Difficult to Innovate': The Death of the Tenured Professor and the Birth of the Knowledge Entrepreneur. *Human Relations*, 54(1), 77-84. <https://doi.org/10.1177/0018726701541010>
- Brabant Water. (z.d.). *Nieuwbouw waterproductiebedrijf Eindhoven*. Brabant Water. Geraadpleegd 28 mei 2025, van <https://www.brabantwater.nl/over-brabant-water/projecten/nieuwbouw-waterproductiebedrijf-eindhoven#:~:text=In%202025%20staat%20in%20Eindhoven%20een%20duurzaam%20en,pompegebouw%20en%20de%20natuurlijke%20inrichting%20van%20het%20terrein>.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this 'we'? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726721993910>
- Brunninge, O. (2005). *Organisational self-understanding and the strategy process: Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*. Jonköping University.
- Cacciattolo, K. (2014). *Understanding Organisational Cultures*.
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2011-0055>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Goodsell, C. T. (2011). Mission Mystique: Strength at the Institutional Center. *The American Review of Public Administration*, 41(5), 475-494. <https://doi.org/10.1177/0275074011409566>
- Groenendijk, B., & Melis, M. (2018). *Omgevingsmanagement bij waterschappen: Een doorkijk in een veranderende rol*.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4de dr.). Penguin Books Ltd.
- Heine, S. J. (2001). Self as cultural product: An examination of East Asian and North American selves. *Journal of Personality*, 69(6), 881-905.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and Organisations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival: Software of the Mind*. Profile Books Ltd.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Informatiepunt Leefomgeving. (z.d.). *Bevoegd gezag in de Omgevingswet*. Informatiepagina Leefomgeving: Experts in Omgevingswet en leefomgeving. Geraadpleegd 2 juni 2025, van

- <https://iplo.nl/regelgeving/instrumenten/vergunningverlening-toezicht-handhaving/bevoegd-gezag-omgevingswet/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy—Text and Cases*. Prentice Hall.
- Keijzer, C., van den Brink, M., Kempenaar, A., & Restemeyer, B. (2023). *Ruimtelijke Kwaliteit en Rijkswaterstaat: Een verkenning naar de rol en positie van Rijkswaterstaat in het bereiken van ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsprojecten* (No. USRI rapport 373; p. 46). Rijksuniversiteit Groningen.
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghosal, S. (1996). *The Strategy Proces: Concepts, Contexts, Cases* (5de dr.). Pearson Education Limited.
- North Water. (z.d.). *Nieuwe Industriewaterzuivering en transportleidingen klaar voor levering: Google eerste afnemer van duurzaam industriewater*. North Water. Geraadpleegd 27 mei 2025, van <https://northwater.nl/news/nieuwe-industriewaterzuivering-en-transportleidingen-klaar-voor-levering/>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Saha, A. (2008). *Role Perception – The Role it Plays*.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152>
- Schagen, O. M., Metze, T. A. P., De Olde, E. M., & Termeer, C. J. A. M. (2023). Energizing a transformation to a circular bioeconomy: Mechanisms to spread, deepen and broaden initiatives. *Sustainability Science*, 18(3), 1099-1115. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01249-1>
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schuilting, G. (2008). *Het nieuwe schaakspel van rollen: Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding*.
- Schulman, P. R. (2020). Organizational structure and safety culture: Conceptual and practical challenges. *Safety Science*, 126, 104669. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104669>
- Segrave, A., & van Aalderen, N. (2023). *Rolopvatting drinkwaterbedrijven rondom waterbeschikbaarheid en droogte* (No. BTO2023.067; p. 22). KWR Water Research Institute.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row Publishers.
- Sffard, A., & Prusak, A. (2005). Identity that makes a difference: Substantial learning as closing the gap between actual and designated identities. *Proceedings of the 29th Conference of the International Group for the Psychology of Mathematics Educations*, 1, 37-52.
- Stets, J. E., Burke, P. J., Serpe, R. T., & Stryker, R. (2020). Getting Identity Theory (IT) Right. *Advances in Group Processes*, 37, 191-212.
- van Aalderen, N., Brouwer, S., Koop, S., & Salmon, S. (2021). *Stakeholderbetrokkenheid in integraal assetmanagement* (No. BTO2021.009; p. 61). KWR Water Research Institute.
- van Aalderen, N., & van Dooren, N. (2024). *Transformatief-omgevingsmanagement* (No. BTO2024.059). KWR Water Research Institute.
- van Aalderen, N., & van Loon, A. (2022). *Overzicht rechten en plichten drinkwater als onderdeel van de rapportage 'Rollen en verantwoordelijkheden drinkwaterbedrijven'* (No. BTO2022.027). KWR Water Research Institute.
- Van Den Brink, M., & Restemeyer, B. (2021). Van waterschappen naar 'klimaatschappen'? Kansen en belemmeringen voor strategische herpositionering in tijden van crisis. *Bestuurskunde*, 30(4), 41-51. <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872021030004005>
- van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Wesselink, M. (2022). *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0: Zorgvuldig en effectief omgaan met belangen in complexe opgaven* (2de dr.). Boom.

Bijlage I Identiteit van het individu

Identiteiten zijn betekenissen die individuen zichzelf geven. Dit doen ze op basis van reflectie (Brown, 2015) en identiteit geeft daarmee antwoord op vragen als: 'Wie ben ik?', 'Wie wil ik worden?' en 'Hoe moet ik mij gedragen?' Mensen hebben meerdere identiteiten, die over het algemeen veranderlijk zijn en zelden volledig coherent (Brown, 2022). Er wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen persoonlijke identiteit, sociale identiteit, en rolidentiteit. De persoonlijke identiteit is hoe een individu zichzelf ziet in termen van persoonlijkheidskenmerken in relatie tot, of in vergelijking met, andere individuen, bijvoorbeeld als extravert of introvert. De sociale identiteit is hoe een individu zichzelf ziet in termen van persoonlijkheidskenmerken verbonden aan een sociale groep, bijvoorbeeld als competitief of fanatiek. Tot slot is de rolidentiteit hoe een individu zichzelf ziet in termen van persoonlijkheidskenmerken verbonden aan een rol, bijvoorbeeld als analytisch. Er is sprake van een continue wisselwerking tussen de drie verschillende identiteiten (Stets et al., 2020; . Persoonlijkheidskenmerken zijn niet exclusief aan één van de drie identiteiten verbonden. Het is afhankelijk van het individu, van de rollen die het individu heeft en de groepen waartoe deze persoon behoort, met welk identiteit(en) bepaalde persoonlijkheidskenmerken samenhangen.

Rolidentiteit is dus de betekenis die een individu zichzelf geeft in een bepaalde rol. Rollen zijn de gedeelde verwachtingen en gedragingen geassocieerd met een sociale positie (Stets et al., 2020). Als we het hebben over sociale posities, hebben we het over de symbolen voor het type persoon dat iemand kan zijn in de samenleving, zoals bijvoorbeeld een moeder, een activist, een gitarist, of een omgevingsmanager. Mensen hebben in het dagelijks leven niet maar één rol, een individu kan bijvoorbeeld zowel een moeder zijn als een omgevingsmanager. Om toch onderscheid te maken tussen de verschillende rollen die iemand kan bekleden, trekken individuen zelf mentale hekken op om de omgeving te vereenvoudigen en te ordenen, zogenaamde rolgrenzen. Eenmaal geconstrueerd wordt een rolgrens door een individu als een gegeven beschouwd (Schuiling, 2008). Wanneer een individu zich over de rolgrenzen beweegt, is er sprake van een roltransitie. Het gaat dan om de psychologische, en, indien relevant, fysieke beweging tussen rollen. Zo verbindt een individu zich thuis bijvoorbeeld aan de rol van moeder, met de bijbehorende gedragingen tot gevolg, maar verbindt datzelfde individu zich op het werk aan de rol van omgevingsmanager.



Figuur 8 Wisselwerking tussen de persoonlijke, sociale en rolidentiteit

Bijlage II Verslagen leergroepbijeenkomsten

Verslag leergroep 1

Vergadering

Leergroepbijeenkomst 1 - Rolinvullingen en
omgevingsstrategieën

Datum en tijd

17 juni 2024
15:00-17:00

Locatie

Social Impact Factory, Utrecht

Deelnemers

Aanwezig:

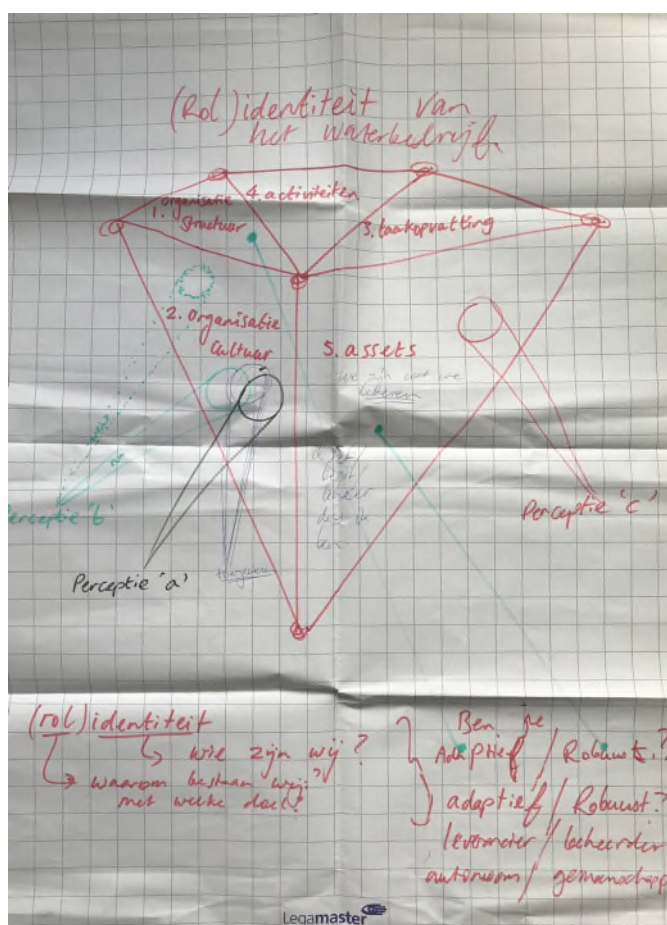
17 omgevingsmanagers

Beste allemaal,

Bedankt voor jullie aanwezigheid vorige week bij de eerste leergroep bijeenkomst (van de vier) over rolinvullingen en omgevingsstrategieën, waarin we samen onderzocht hebben hoe we de verschillende rolpercepties van waterbedrijven in kaart kunnen brengen.

Zoals beloofd vinden jullie bijgevoegd de slides. Daarnaast hieronder een korte samenvatting van de belangrijkste punten die we hebben besproken:

- We kunnen op veel verschillende niveaus naar rolinteiteiten kijken. Voor het huidige onderzoek ligt de focus op de rolinteiteit van de organisatie, die ingevuld wordt door individuen binnen de organisatie. Omgevingspartijen vormen namelijk vooral verwachtingen op basis van het imago (externe rolperceptie) van een organisatie en minder op basis van het imago van een specifiek individu wat de organisatie representeert, bijvoorbeeld in de rol van omgevingsmanager. De rolinvulling van het individu vormt wel weer de rolinteiteit en daarmee het imago van de organisatie.



Figuur 9 Brainstorm n.a.v. eerste leergroepbijeenkomst

- Tijdens de leergroep hebben jullie de rolperceptie van het waterbedrijf in het algemeen uitgewerkt. Hieruit kwam duidelijk het verschil tussen de perceptie van de huidige rolinvulling van de organisatie en de perceptie op de gewenste rolinvulling naar voren. Uit de invulling van de scores blijkt dat op vrijwel alle punten de huidige situatie meer naar de linker uitersten werd gescoord, en de gewenste situatie meer naar de rechter uitersten. Ook tussen de verschillende deelnemers zijn verschillen te zien in de scores.
- Dezelfde uitwerking is gedaan voor de perceptie op de rolinvulling in een fictief scenario. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de verwachte rolperceptie vanuit de organisatie als collectief, en die van omgevingsmanagers. Hieruit werd duidelijk dat jullie de rolperceptie van de omgevingsmanagers (jullie zelf dus!) ook hier verder naar de rechter uitersten scoren dan die van de organisatie.
- Ook werd duidelijk dat sommige kenmerken lastig te scoren zijn, omdat het bijvoorbeeld belangrijk is om robuuste infrastructuur te hebben, maar het ook belangrijk gevonden wordt om op andere onderwerpen een adaptieve werkwijze te hebben. Tijdens de werksessie is er al een even gebrainstormd over hoe dit meegenomen kan worden in het model (Figuur 9).

Op **maandag 14 oktober van 15:00-17:00** staat de tweede leergroep bijeenkomst gepland, dus zet die vast in je agenda! De focus zal dan meer liggen op het situationele aspect van de rolinvullingen. De officiële uitnodiging volgt later. Tegen die tijd zullen we ook weer wat voorbereidende stof met jullie delen.

Tot dan gaan wij verder aan de slag met het aanscherpen van de verschillende kenmerken van rolpercepties en het uitwerken van omgevingsfactoren.

Laat maar weten als jullie nog vragen hebben!

Verslag leergroep 2

Vergadering

Leergroepbijeenkomst 2 - Rolinvullingen en
omgevingsstrategieën

Locatie

Social Impact Factory, Utrecht

Datum en tijd

14 oktober 2024

15:00-17:00

Deelnemers

Aanwezig

15 Omgevingsmanagers

Opzet en doel

In het Waterwijsproject 'Rolinvullingen en Omgevingsstrategieën' wordt onderzocht hoe rolinvullingen van omgevingsmanagers in specifieke gebieden, projecten of programma's tot stand komen. Op basis hiervan wordt, in nauwe afstemming met een leergroep bestaande uit omgevingsprofessionals van waterbedrijven, gewerkt aan een tool waarin de afwegingen rondom rolinvulling zichtbaar worden.

Voor deze leergroepbijeenkomsten (4 in totaal) zijn omgevingsmanagers van waterbedrijven en andere drinkwaterprofessionals met de taak 'omgevingsmanagement' uitgenodigd. Het is voor deelname aan de leergroep gewenst, maar niet noodzakelijk dat ze bij de vorige bijeenkomst aanwezig waren.

Tijdens de eerste leergroep zijn inzichten over het ontstaan van rolidentiteiten, -percepties en -invullingen gepresenteerd. Ook is op basis van verschillende kenmerken gekeken naar de huidige en gewenste rolpercepties van omgevingsprofessionals en de waterbedrijven. Deze inzichten zijn verwerkt om te komen tot een prototype tool.

Tijdens de tweede leergroep bijeenkomst is een eerste prototype van deze tool getest door de betrokken omgevingsmanagers. Hiervoor zijn er 4 groepjes van 3-4 personen per groep samengesteld. Er waren twee groepen met meer strategisch georiënteerde omgevingsmanagers en twee groepen met meer tactisch georiënteerde omgevingsmanagers.

Programma

- 15:00 – 15:10 Welkom en introductie
- 15:10 – 15:20 Toelichting tool en opzet
- 15:20 – 16:30 Testen prototype tool
 - Dialoog en duiding omgeving
 - Dialoog en duiding rolidentiteit
 - Dialoog en duiding rolinvulling
- 16:30 – 17:00 Nabespreking en reflectie

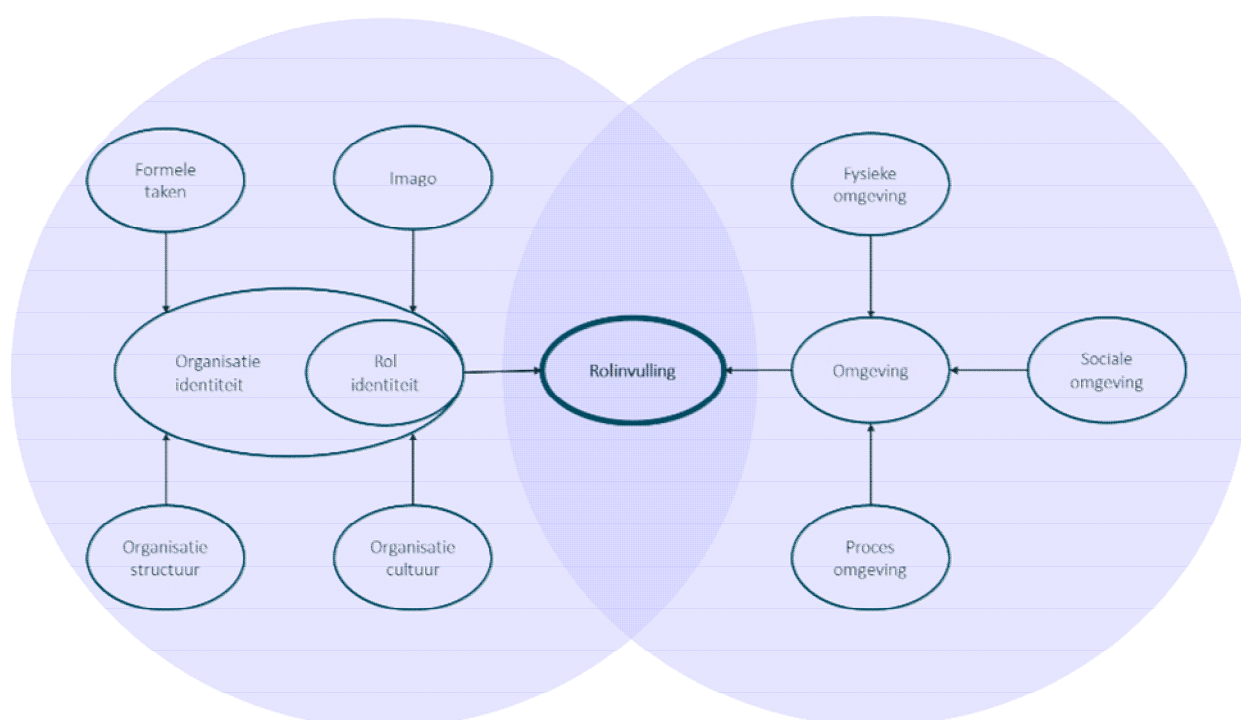
Verslag bijeenkomst

Rolinvullingen komen tot stand door een combinatie van rolidentiteit en omgeving. Door de vragen 'wie zijn wij?' en 'waar zijn wij?' te beantwoorden, kan een antwoord op de vraag 'wat doen wij?' worden geformuleerd (Tabel 23). Hierbij gaat het om de rolidentiteit en rolinvulling van de organisatie, en niet van de individuele omgevingsmanager. Dit omdat de rolinvulling van de omgevingsmanager idealiter voortkomt uit de rolidentiteit en -invulling van de organisatie, maar vooral omdat de individuele kenmerken van de omgevingsmanager uiteenlopend kunnen zijn en

tegelijkertijd niet beïnvloedbaar / veranderbaar waardoor de handelingsperspectieven, en dus de praktische bruikbaarheid van inzichten daarin, beperkt zijn.

Tabel 23 Kernvragen in en voor het bepalen van de rolinvulling als organisatie

	Vraag	Leidt tot	Voorbeeld
1	Wie zijn wij?	Rolidentiteit organisatie	'maatschappelijk betrokken waterbedrijf'
2	Waar zijn wij?	Omgevingskenmerken	Mate van afhankelijkheid, samenwerkingen in het verleden, etc.
3	Wat doen wij?	Rolinvulling organisatie	Omgevingsstrategieën



Figuur 10 Aspecten van belang bij het bepalen van de rolidentiteit en de omgeving. Aspecten zijn afgeleid uit de literatuur.

Op basis van een literatuurstudie zijn verschillende aspecten verbonden aan rolidentiteit en omgeving (Figuur 10). Voor het uitwerken van het prototype van de rolinvulling-tool zijn deze aspecten uitgewerkt tot variabelen (Tabel 24). Door een afweging te maken over deze verschillende variabelen, kan invulling worden gegeven aan de rol van een waterbedrijf in de omgeving.

Tabel 24 Overzicht van de variabelen voor roldentiteit, omgeving en rolinvulling

Rolidentiteit	Omgeving	Rolinvulling
• Configuratie van omgevingsmanagement • Flexibiliteit van de organisatie • Houding van de organisatie • Taakopvatting van de organisatie • Visie op doelrealisatie organisatie • Risicobereidheid organisatie • Veranderingsgezindheid organisatie • Kernwaarden	• Probleemeigenaar • Fase betrokken • Procesinrichting gebied • Mate van controle • Complexiteit gebied • Probleemtype • Historie met gebiedspartijen • Verdeling verantwoordelijkheden • Diversiteit stakeholders	• Regie • Thematische breedte • Breedte stakeholdergroep

De verschillende variabelen zijn 'speelbaar' gemaakt door de keuzeopties per variabelen uit te werken op losse kaartjes (zie bijlage). Deelnemers moesten per variabele een keuzeoptie kiezen. Deze keuzes leidden tot een profielschets van de roldentiteit en de omgeving. Vooraf zijn door de KWR onderzoekers voor zowel de omgeving als de roldentiteit drie profielschetsen uitgewerkt. In realiteit kunnen er op basis van de verschillende combinaties van keuzeopties namelijk heel veel profielen ontstaan voor de omgeving en roldentiteit van de organisatie. Op basis van de profielschetsen kan er een rolinvulling gekozen worden. Deze rolinvullingen waren vooraf kwalitatief uitgewerkt op basis van een combinatie van roldentiteit en omgeving.

**Figuur 11** Deelnemers selecteren de gewenste keuzeoptie voor de verschillende variabelen van roldentiteit en omgeving.

Reflectie deelnemers leergroep

Op basis van het testen van het prototype van de 'rolinvullingen tool' zijn tijdens de leergroep een aantal reflectiepunten gedeeld voor een volgende versie van de tool. Deze zijn hieronder puntsgewijs opgenomen.

Omgeving

- Sommige variabelen zijn onderdeel van omgeving, maar raken ook aan identiteit. Bijvoorbeeld 'procesinrichting'. Hoe je een proces inricht hangt samen met hoe een waterbedrijf haar eigen identiteit ziet: werken ze sec aan drinkwaterdoelen, of breder aan maatschappelijke opgaven? Het antwoord hierop beïnvloedt hoe de procesinrichting in de omgeving vormgegeven wordt.
- Variabelen m.b.t. omgeving werden nu in een groep met verschillende waterbedrijven ingevuld, maar dit doe je idealiter met betrokkenen bij een bepaalde case of gebied. Nu was er eigenlijk maar één iemand per groep die de casus goed genoeg kende om te kunnen kiezen uit de keuzeopties per variabele.
- Voor de variabele 'diversiteit stakeholders' geldt dat er een verschil zit tussen stakeholders op basis van macht en invloed. Een diverse groep stakeholders zonder macht en invloed heeft een hele andere betekenis voor omgevingsmanagers dan een diverse groep stakeholders met veel macht en invloed.
- Voor de variabele 'mate van invloed' geldt dat er een verschil zit tussen controle over het proces en de controle over de uitkomst. Vaak heb je al waterbedrijf wel controle over het proces, maar niet over de uitkomst.
- Voor de variabele 'probleemeigenaar' geldt dat als dit een bevoegd gezag is, je vaak probeert samen op te trekken. Is dit niet het geval dat doe je dat ook minder snel. Daarnaast bestaat er ook een verschil tussen probleem en opgave (wie heeft het probleem en wie moet het oplossen is niet altijd hetzelfde), dit wordt nu niet genoeg duidelijk in de beschrijving van de keuzeopties.

Rolidentiteit

- Het is moeilijk een keuze te maken in de keuzeopties m.b.t. rolidentiteit omdat je als omgevingsmanager bij waterbedrijven vanuit verschillende identiteiten kan redeneren. Er is een eigen identiteit als omgevingsmanager, de identiteit die wordt uitgedragen vanuit de directie en het managementteam van de organisatie en de identiteit van de uitvoerende organisatie. Het verschil tussen deze identiteiten maakt het moeilijk dé rolidentiteit te duiden.
- Er ontbreekt een variabele bij rolidentiteit: hoe omgevingsgericht is je organisatie?

Algemene reflectie

- De huidige indeling van de kenmerken die leiden tot omgevingstypen en rolidentiteiten leiden soms tot een gelijke score, dit maakt typering lastig. Vervolg moet helpen om de omgevingstypen en rolidentiteiten meer onderscheidend te maken o.b.v. de kenmerken waarmee ze ingedeeld worden.
- Het prototype van de tool wordt als nuttig ervaren en er is behoefte dit intern te doorlopen (binnen één organisatie).
- De reflectie-oefening die deze tool in zich heeft kan worden gebruikt als methode om intern het omgevingsbewustzijn te vergroten.
- In de doorontwikkeling van het prototype is behoefte aan een tool die reflectie en gezamenlijk leren ondersteunt. Er is geen behoefte aan een tool die besluiten voor je maakt.
- Het gegeven dat de huidige tool de complexiteit van de afwegingen invoelbaar maakt (ook door het grote aantal variabelen) wordt als positief ervaren. Versimpeling wordt niet als doel gezien door de deelnemer

Omgevingsvariabelen en keuzeopties

Tabel 25 Overzicht variabelen en keuzeopties omgeving tijdens de tweede leergroepbijeenkomst

Type omgeving	Variabele	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Procesomgeving	<i>Probleemeigenaar</i>	Zelf	Omgevingspartij	Maatschappij
	<i>Fase betrokken</i>	Verkenning	Conceptueel ontwerp	Technisch ontwerp
	<i>Procesinrichting gebied</i>	Doelgericht	Opgave gericht	
	<i>Mate van controle</i>	Beslisser (controle)	Conformereren (geen controle)	Invloed uitoefenen
Fysieke omgeving	<i>Complexiteit gebied</i>	Multidimensionaal	Eendimensionaal	
	<i>Probleemtype</i>	Water opgave	Water-nexus opgave	Water als bijzaak
Sociale omgeving	<i>Historie met gebiedspartijen</i>	Geen	Spanning	Positief
	<i>Verdeling verantwoordelijkheden</i>	Eenduidig	Onduidelijk	
	<i>Diversiteit stakeholders</i>	Laag	Middel	Hoog

Profielschetsen omgeving

Tabel 26 Overzicht profielschetsen omgeving tijdens tweede leergroepbijeenkomst

Type omgeving	Variabele	Verbonden omgeving Goede relaties, onduidelijke verantwoordelijkheid, maatschappelijk doel	Verkokering onder spanning Hoge controle, simpel probleem, wateropgave, negatieve relaties	Buitenstaander Laat betrokken, weinig relaties, multidimensionaal
Procesomgeving	<i>Probleemeigenaar</i>	Maatschappij	Zelf	Omgevingspartij
	<i>Fase betrokken</i>	Verkenning	Conceptueel ontwerp	Technisch ontwerp
	<i>Procesinrichting gebied</i>	Opgave gericht	Doelgericht	Doelgericht
	<i>Mate van controle</i>	Invloed uitoefenen	Beslisser (controle)	Conformereren (geen controle)
Fysieke omgeving	<i>Complexiteit gebied</i>	Multidimensionaal	Eendimensionaal	Multidimensionaal
	<i>Probleemtype</i>	Water-nexus opgave	Wateropgave	Water als bijzaak
Sociale omgeving	<i>Historie met gebiedspartijen</i>	Positief	Spanning	Geen
	<i>Verdeling verantwoordelijkheden</i>	Onduidelijk	Eenduidig	Eenduidig
	<i>Diversiteit stakeholders</i>	Hoog	Laag	Middel

Rolidentiteit variabelen en keuzeopties

Tabel 27 Overzicht variabelen en keuzeopties rolidentiteit tijdens de tweede leergroepbijeenkomst

Variabele	Optie 1	Optie 2	Optie 3
<i>Configuratie van OM</i>	Gecentraliseerd	Gedistribueerd	
<i>Flexibiliteit van de organisatie</i>	Adaptief	Robuust	
<i>Houding van de organisatie</i>	Reactief	Proactief	
<i>Taakopvatting van de organisatie</i>	Breed	Nauw	
<i>Visie op doelrealisatie organisatie</i>	Gemeenschappelijk	Autonoom	
<i>Risicobereidheid van de organisatie</i>	Lage risicotolerantie	Gebalanceerde risico tolerantie	Hoge risicotolerantie
<i>Veranderingsgezindheid organisatie</i>	Innovatie	Stabiliteit	
<i>Kernwaarden organisatie</i>	Efficiënt en effectief	Maatschappelijk welzijn	Betrouwbaarheid

Profielchetsen rolidentiteit organisatie

Tabel 28 Overzicht profielchetsen rolidentiteit organisatie tijdens de tweede leergroepbijeenkomst

Variabele	Waterbedrijf als producent New Public Management stijl van organiseren. Doelmatig en doelgericht. Focus op betrouwbaarheid van het product en stabiliteit.	Waterbedrijf als voorvechter Drinkwaterdoelen als onderdeel van maatschappelijke waarden mix. Focus op innovatie en durf.	Waterbedrijf als betrouwbare partner Focus op duurzame en stabiele relaties met de omgeving.
<i>Configuratie van OM</i>	Gedistribueerd	Gecentraliseerd	Gedistribueerd
<i>Flexibiliteit van de organisatie</i>	Robuust	Adaptief	Robuust
<i>Houding van de organisatie</i>	Proactief	Proactief	Reactief
<i>Taakopvatting van de organisatie</i>	Nauw	Breed	Nauw
<i>Visie op doelrealisatie organisatie</i>	Autonoom	Gemeenschappelijk	Gemeenschappelijk
<i>Risicobereidheid van de organisatie</i>	Lage risicotolerantie	Hoge risico tolerantie	Gebalanceerde risicotolerantie
<i>Veranderingsgezindheid organisatie</i>	Stabiliteit	Innovatie	Stabiliteit
<i>Kernwaarden organisatie</i>	Efficiënt en effectief	Maatschappelijk welzijn	Betrouwbaarheid

Rolinvullingen o.b.v. profielschetsen omgeving en rolidentiteit organisatie

Tabel 29 Overzicht rolinvullingen tijdens tweede leergroepbijeenkomst

	Verbonden	Verkokering onder spanning	Buitenstaander
Producent	Belangengericht en Berekenend <i>Producent Verbonden</i> Neem deel waar er duidelijke kansen zijn voor de belangen en de visie van het eigen waterbedrijf, zelfs wanneer het project niet direct onder de kerntaken van het waterbedrijf valt. <i>Regie:</i> Volgend <i>Thematische breedte:</i> Win-win <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Direct belanghebbenden	Smal en Sec <i>Producent Verkokering onder spanning</i> Focus op de formele taken, neem de regie om dit te realiseren en betrek een noodzakelijk minimum van partijen bij de uitvoering van de eigen projecten. <i>Regie:</i> Regie voeren <i>Thematische breedte:</i> Formele taken <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Noodzakelijk minimum	Smal en Sec <i>Producent Buitenstaander</i> Focus op de formele taken, volg initiatieven van anderen en betrek een noodzakelijk minimum van partijen bij de uitvoering van de eigen projecten. <i>Regie:</i> Volgend <i>Thematische breedte:</i> Formele taken <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Noodzakelijk minimum
Voorvechter	Integraal en Initiatiefrijk <i>Voorvechter Verbonden</i> Neem een trekkersrol vanuit maatschappelijke waarden en nexus-denken met oog voor alle behoeften en belangen in de omgeving. <i>Regie:</i> Regie voeren <i>Thematische breedte:</i> Maatschappelijke waarden <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Maatschappelijk inclusief	Integraal en Initiatiefrijk <i>Voorvechter Verkokering onder spanning</i> Neem een trekkersrol vanuit maatschappelijke waarden en nexus-denken. Richt je op de direct belanghebbende en bouw aan relaties middels een gezamenlijk doel. <i>Regie:</i> Regie voeren <i>Thematische breedte:</i> Maatschappelijke waarden <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Direct belanghebbenden	Belangengericht en Berekenend <i>Voorvechter Buitenstaander</i> Doe actief mee waar er duidelijke kansen zijn voor de belangen en de visie van het eigen waterbedrijf, ook om relaties te versterken met strategische allianties. <i>Regie:</i> Meedoen <i>Thematische breedte:</i> Win-win <i>Breedte stakeholdergroep:</i> Direct belanghebbenden

	Verbonden	Verkokering onder spanning	Buitenstaander
Betrouwbare partner	Belangengericht en Berekenend <i>Betrouwbare partner Verbonden</i> Doe actief mee waar er duidelijke kansen zijn voor de belangen en de visie van het eigen waterbedrijf, ook om relaties te versterken met strategische allianties, zelfs wanneer het project niet direct onder de kerntaken van het waterbedrijf valt. <i>Regie: Meedoen</i> <i>Thematische breedte: Win-win</i> <i>Breedte stakeholdergroep: Direct belanghebbenden</i>	Belangengericht en Berekenend <i>Betrouwbare partner Verkokering onder spanning</i> Neem initiatief waar er duidelijke kansen zijn voor de belangen en de visie van het eigen waterbedrijf, ook om relaties te versterken met strategische allianties. <i>Regie: Regie voeren</i> <i>Thematische breedte: Win-win</i> <i>Breedte stakeholdergroep: Direct belanghebbenden</i>	Smal en Sec <i>Betrouwbare partner Buitenstaander</i> Focus op de formele taken, doe actief mee in initiatieven en betrek een noodzakelijk minimum van partijen bij de uitvoering van de eigen projecten. <i>Regie: Meedoen</i> <i>Thematische breedte: Formele taken</i> <i>Breedte stakeholdergroep: Noodzakelijk minimum</i>

Verslag leergroep 3

Vergadering

Leergroepbijeenkomst 3 - Rolinvullingen en
omgevingsstrategieën

Datum en tijd

17 februari 2025
15:00-17:00

Locatie

Social Impact Factory, Utrecht

Deelnemers**Aanwezig**

11 omgevingsmanagers

Opzet en doel

In het Waterwijsproject 'Rolinvullingen en Omgevingsstrategieën' wordt onderzocht hoe rolinvullingen van omgevingsmanagers in specifieke gebieden, projecten of programma's tot stand komen. Op basis hiervan wordt, in nauwe afstemming met een leergroep bestaande uit omgevingsprofessionals van waterbedrijven, gewerkt aan een tool waarin de afwegingen rondom rolinvullingen zichtbaar worden.

Voor deze leergroep bijeenkomsten (vier in totaal) zijn omgevingsmanagers van waterbedrijven en andere drinkwaterprofessionals met de taak 'omgevingsmanagement' uitgenodigd. Het is voor deelname aan de leergroep gewenst, maar niet noodzakelijk dat ze bij de vorige bijeenkomst aanwezig waren.

Tijdens de eerste leergroep zijn inzichten over het ontstaan van roldidentiteiten, -percepties en -invullingen gepresenteerd. Ook is op basis van verschillende kenmerken gekeken naar de huidige en gewenste rolpercepties van omgevingsprofessionals en de waterbedrijven. Deze inzichten zijn verwerkt om te komen tot een prototype tool.

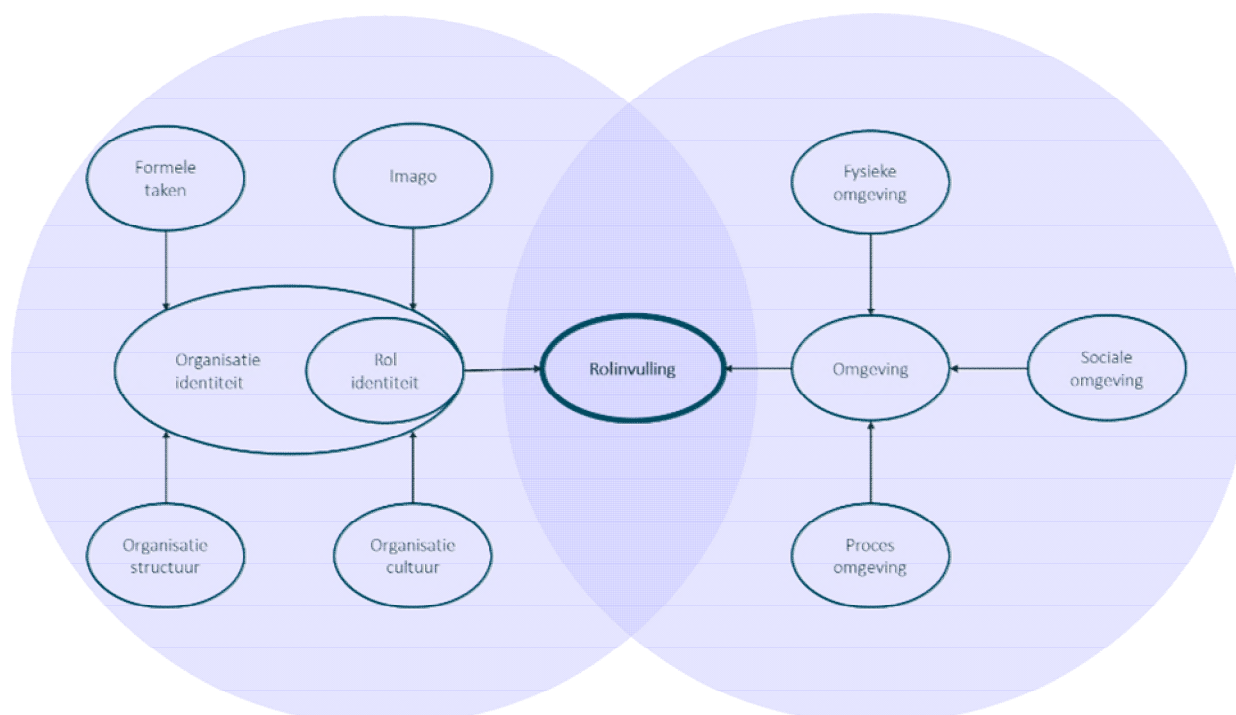
Tijdens deze derde leergroep bijeenkomst is een tweede prototype van de tool getest door de betrokken omgevingsmanagers. Hiervoor zijn er 4 groepjes van 3 personen per groep samengesteld. Deelnemers van dezelfde organisatie hebben zoveel mogelijk samen een groepje gevormd.

Programma

- 15:00 – 15:10 Welkom en introductie
- 15:10 – 15:20 Toelichting tool en opzet
- 15:20 – 16:30 Testen prototype tool
 - Dialoog en duiding omgeving
 - Dialoog en duiding roldidentiteit
 - Dialoog en duiding rolinvulling
- 16:30 – 17:00 Nabespreking en reflectie

Verslag bijeenkomst

De rolinvullingen tool is ontwikkeld op basis van een conceptueel model dat is afgeleid uit de wetenschappelijke literatuur. Dit model wordt via de leergroepen getoetst aan de praktijk ervaringen. Het model is zichtbaar in Figuur 12. Belangrijk bij dit model is dat niet de roldidentiteit van de individuele omgevingsmanager centraal staat, maar dat de roldidentiteit van de organisatie als geheel (of het team waarin hij/zij opereert) centraal staat. Hiervoor is gekozen omdat de omgevingsmanager door de omgeving wordt gezien als vertegenwoordiging van 'het waterbedrijf' en deze zelf tevens ook als zodanig vertegenwoordigd in de omgeving.



Figuur 12 Aspecten van belang bij het bepalen van de rolidentiteit en de omgeving. Aspecten zijn afgeleid uit de literatuur.

Op basis van de vorige leergroep zijn een aantal uitgangspunten bepaald voor het ontwikkelen van het tweede prototype dat tijdens deze leergroep gespeeld is. Deze uitgangspunten waren:

- Het doel van de tool is reflectie: De tool moet aanzetten tot reflectie en gesprek en hoeft geen beslissingsondersteunende tool te zijn.
- De wens is om een 'hard copy' tool te hebben en geen digitale. Hiermee kan het gesprek tussen verschillende personen in de organisatie het beste gefaciliteerd worden.
- De tool is bedoeld om gezamenlijk te doorlopen en dit te bespreken. Het is geen tool gericht op individueel gebruik.
- De tool kan beter meer nuances vatten, dan dat het te beknopt voelt. Juist de gezamenlijke afweging van verschillende identiteiten en omgevingen wordt als waardevol ervaren.

Naast ervaringen in de leergroep is het prototype van de tool ook aangepast op basis van:

- Eerste inzichten uit het casusonderzoek binnen deze studie. Door twee cases rondom rolinvullingen te onderzoeken via kwalitatieve interviews worden de keuzeopties en (uitkomst)variabelen in de tool aangescherpt. Dit onderzoek vindt plaats op basis van ca. 4 kwalitatieve interviews per casus. De cases die worden onderzocht zijn de aanleg van een nieuwe transportleidingen voor drinkwater tegelijk met een nieuwe transportleiding van industriewater van Waterbedrijf Groningen en een nieuwe productielocatie in een woonwijk van Brabant Water. Ten tijde van de derde leergroep zijn drie interviews reeds uitgevoerd voor de casus van Waterbedrijf Groningen en zijn enkele eerste inzichten verwerkt in de tool.
- Een extra testspeelronde tijdens de strategie dag van het Team Beleid en Advies Bron- en Natuurbeheer van Waternet in december 2024.

In vergelijking tot de vorige versie van de tool zijn verschillende aanpassingen gemaakt:

- *Hanteerbaarheid*: de tool maakte vorige keer gebruik van een groot aantal losse kaartjes. Door te werken met een speelbord en houten blokjes waarmee deelnemers hun keuze kunnen markeren is het aantal kaartjes teruggebracht tot enkel de 'scenario-kaarten' voor de gekozen rolidentiteit, omgeving en als gevolg hiervan een bepaalde rolinvulling.

- *Variabelen*: Er zijn variabelen samengevoegd, aangepast, verwijderd en toegevoegd.
- *Uitkomstvariabelen*: Er zijn extra 'scenario-kaarten' voor omgevingen toegevoegd. In het vorige prototype konden deelnemers uitkomen op drie soorten omgevingen. Dit deed in hun ervaring geen recht aan de variëteit aan omgevingen en is daarom uitgebreid naar zes.
- *Lay-out*: De kleuren zijn aangepast en er is gewerkt met icoontjes om de hoeveelheid tekst op kaartjes te verkleinen.



Figuur 13 Deelnemers bediscussiëren hun duiding van de omgevingsvariabelen.

Vervolgstappen

Komende maanden rond KWR het onderzoek in de cases af en verwerkt de inzichten hieruit en uit de derde leergroep bijeenkomst in een finale versie van de tool. Er wordt verkend of deze verspreid kan worden onder alle waterbedrijven. Het idee is dat de tool zelfstandig speelbaar is en word begeleid door een oplegger die het doel en de werking van de tool toelicht.

Reflectie op prototype tijdens derde leergroep

Op basis van het testen van het prototype van de 'rolinvullingen tool' zijn tijdens de leergroep een aantal reflectiepunten gedeeld voor een volgende versie van de tool. Deze zijn hieronder puntsgewijs opgenomen.

Algemene reflectie

- De tool stelt de juiste vragen en leidt tot het goede gesprek.

- Deelnemers hebben de wens om dit ook intern te spelen in hun eigen organisatie. Het zou volgens verschillende deelnemers interessant zijn om de tool te doorlopen met verschillende personen in de organisatie. Ook zou het interessant kunnen zijn de tool met externen te doorlopen als je het vertrouwen en een veilige omgeving hebt.
- Omgevingsmanagers zijn de logische 'eigenaren' van de tool. Zij kunnen intern sessies organiseren om de tool te doorlopen.
- Het zou nuttig zijn als de uiteindelijke tool ook met een reflectieblad zou komen waarop genoteerd kan worden wat de casus was die is besproken en wat de uitkomsten waren. Hiermee kan worden vastgelegd hoe de tool wordt gebruikt. Ook kan hierin door de deelnemers eerst de basiskennis over een casus eerst op een rijtje worden gezet (Wie, wat, waarom?).
- Het perspectief dat je kiest in de tool moet duidelijk zijn. Het zou volgens de deelnemers interessant zijn om de tool te doorlopen vanuit twee verschillende perspectieven: werkelijkheid en wens. Dit onderscheid maakt een reflectie op de eigen identiteit en de manier waarop de omgeving wordt benaderd mogelijk.
- Het zou fijn zijn als in de toelichting bij de tool duidelijk wordt aangegeven wat het doel is van de tool en dat het niet erg is om op meerdere omgevingen en/of identiteiten uit te komen. Dit maakt discussie hierover juist mogelijk. Door dit expliciet te maken heb je als deelnemer niet het gevoel iets 'fout' te doen als je op meerdere scenario's uitkomt. Ook kan hierin worden opgenomen wat eventuele vervolgstappen zijn na de tool en voor wie dit interessant is (doelgroep).
- Het is mogelijk nuttig om een toelichtingen blad voor de verschillende variabelen toe te voegen, waar je meer info over deze variabelen en keuze-opties kan nazoeken. (bijv. Omgeving > Nadruk bevoegd gezag op middelen > Fijn als hier een voorbeeld bij gegeven wordt wat hiermee wordt bedoeld).

Rolidentiteit

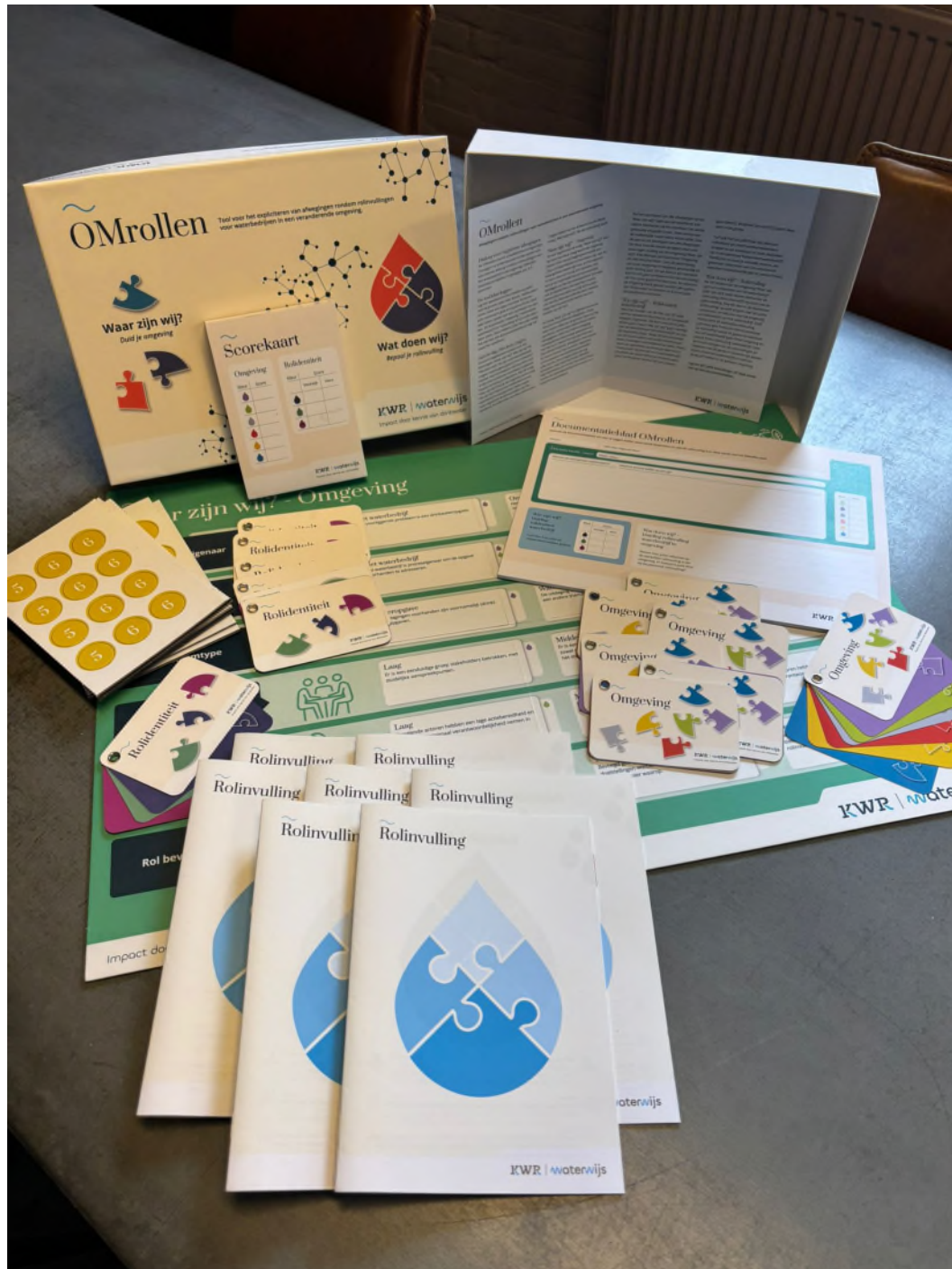
- De volgorde van de keuze-opties heeft nu een bepaalde logica in zich. Dit geeft als deelnemer het gevoel dat er een goed en fout antwoord is. Deelnemers denken dat het goed kan zijn sommige van deze volgorden te spiegelen of helemaal te husselen.

Omgeving

- De rol van het bevoegd gezag voelde soms zwaar, maar dit werd ook als reëel ervaren. Soms is het wel lastig een keuze te maken over de opties als je te maken hebt met meerdere bevoegde gezagen.

Bijlage III Definitieve tool: *OMrollen*

Overzicht



Doos



Handleiding

Credits

Collectief ontwerpproces

De OMrollen tool is ontwikkeld in een collectief ontwerpproces met omgevingsmanagers van Nederlandse drinkwaterbedrijven, het Vlaamse de Watergroep en onderzoekers van KWR Water Research Institute. De tool combineert inzichten uit wetenschappelijke literatuur en onderzoek met inzichten en ervaringen uit de praktijk.

Waterwijs-tool

Deze tool is ontwikkeld in opdracht van de Themagroep Omgeving en Transitie in het Waterwijs onderzoeksprogramma.

Colofon

Tool ontwikkeling: Noor van Dooren, Nicolien van Aalderen & Andrew Segrave (KWR Water Research Institute).

Rapportnummer: KWRW 2025.042, Waterwijs.
Projectnummer: 404300/034

Projectmanager: Jolijn van Engelenburg
Kwaliteitsborging: Sabrina Keinemans

Design: Risign - Richard van der Heijden

Copyright

Deze tool is geen openbaar document en wordt alleen aan de klant verstrekt. De opdrachtgever is gerechtigd de tool te verspreiden na voorafgaande toestemming van KWR. KWR kan voorwaarden verbinden aan toestemming voor de verspreiding van (delen van) de tool.

N. van Dooren, N. van Aalderen & A.J. Segrave (2025) Rolinvullingen waterbedrijven in de omgeving. KWR Water Research Institute. Nieuwegein: KWRW 2025.042.

Meer lezen over dit onderzoek?



Scan deze QR-code voor de volledige rapportage.

Handleiding



OMrollen

Afwegingen rondom rolinvullingen voor waterbedrijven in een veranderende omgeving.

Impact door kennis van drinkwater

KWR | waterwijs

OMrollen

Afwegingen rondom rolinvullingen voor waterbedrijven in een veranderende omgeving.

Dialogo over impliciete afwegingen

De OMrollen tool is ontwikkeld om omgevingsmanagers te ondersteunen in het starten van een interne dialoog rondom rolinvullingen van het waterbedrijf in de omgeving. OMrollen doorloopt de idealiter in groepjes van 3-5 personen.

De tool klaarleggen

Leg het speelbord in het midden op tafel met de groene zijde naar boven. Iedere deelnemer kiest een eigen nummer fiches en pakt minimaal 6 gele en 6 paarse fiches. Ook pakt iedere speler vast een scorekaart en een pen. De kaartensets 'omgeving', 'rolidentiteit waterbedrijf' en 'rolinvulling' kan je in de doos laten zitten. Deze hebben jullie later pas nodig. Pak wel vast een documentatieblad en leg het naast het speelbord.

Aan de slag: drie kern-vragen

De tool is opgebouwd op basis van drie kernvragen: 'Waar zijn wij?', 'Wie zijn wij?' en 'Wat doen wij?'. Dit zijn multi-interpretabele vragen, waarop geen goed of fout antwoord bestaat. Het voornaamste doel van deze tool is dan ook om hierover met elkaar in gesprek te gaan en hierop te reflecteren. Met de vraag 'Waar zijn wij?' duid je de omgeving en de vraag 'Wie zijn wij?' helpt je de rolidentiteit van het waterbedrijf te doorgronden. Beide vragen staan uitgewerkt op de twee zijden van het speelbord. De uitkomsten van deze eerste twee

vragen leiden tot het antwoord op de derde vraag: 'Wat doen wij?', die de rolinvulling duidt.

'Waar zijn wij?' - Omgeving

De tool begint met de vraag: 'Waar zijn wij?'. Aan de hand van deze vraag wordt de omgeving geduid. Kies voor je begint gezamenlijk een casus en bespreek wie er betrokken zijn, wat de belangrijkste doelen zijn voor de betrokkenen in deze casus en hoe zij zich opstellen. Dit kun je als hulpmiddel en ter documentatie vastleggen op het documentatieblad. Dit helpt ook de deelnemers die misschien minder bekend zijn met jullie casus bij het invullen van de tool. Wanneer jullie de casus hebben besproken kunnen jullie starten met het invullen van de tool.

De vraag 'Waar zijn wij?' is uitgewerkt aan de hand van verschillende afwegingen. Deze staan onder elkaar op de groene zijde van het speelbord, met ernaast steeds keuze-opties weergegeven. Kies voor iedere afweging individueel een keuze-optie, gebaseerd op hoe het nu is. Plaats hier een geel fiche op. Doe dit beschrijvend, afwegingen over kansen en risico's komen later aan bod. Bespreek na het plaatsen van de fiches gezamenlijk jullie keuzes. Deze mogen jullie ook nog aanpassen, maar dat hoeft niet! OMrollen helpt deelnemers om te zien hoe verschillende mensen de werkelijkheid kunnen ervaren, en maakt dit bespreekbaar.

Na het doorlopen van alle afwegingen op de 'Waar zijn wij?'-zijde van het speelbord, kan iedere deelnemer op de scorekaart het aantal gekleurde druppels tellen. Deze vind je aan de rechterzijde naast iedere keuze-optie. Doe dit pas na het doorlopen van alle afwegingen. De kleur met de meeste druppels staat voor jouw eigen duiding van de omgeving ('Waar zijn wij?'). Pak allemaal een kaartenset 'Omgeving' en zoek de juiste kleur. Lees de beschrijving van jouw omgeving en bespreek gezamenlijk of deze duiding past. Let op: kom je op meerdere kleuren uit, geen probleem! Kies dan de duiding die voor jou gevoel het best past. Als iedereen de omgeving heeft geduid, kunnen alle spelers hun fiches weer verzamelen en kunnen jullie het speelbord omdraaien.

'Wie zijn wij?' - Rolidentiteit waterbedrijf

Voor het invullen van de 'Wie zijn wij?'-zijde van het speelbord doorloop je de voorgaande stappen nogmaals. Dit keer selecteren jullie echter geen casus. 'Wie zijn wij?' gaat namelijk over de identiteit van het waterbedrijf, los van de besproken casus. Maak bij het selecteren van de keuze-opties wel onderscheid tussen twee invullingen: werkelijkheid en wens. Plaats weer een geel fiche op de keuze-optie die jij vindt passen bij hoe het nu is (werkelijkheid) en plaats een paars fiche op de keuze-optie die je vindt passen bij hoe het zou moeten

gaan (wens). Bespreek het verschil tussen deze twee in de groep.

Turf ook hier als jullie klaar zijn allemaal individueel de meest voorkomende kleur druppel op de scorekaart en zoek deze kleur op in de kaartenset 'rolidentiteit waterbedrijf'. Hierbij kan je zowel je werkelijk ervaren, als gewenste rolidentiteit van het waterbedrijf opzoeken (respectievelijk gele en paarse fiches).

'Wat doen wij?' - Rolinvulling

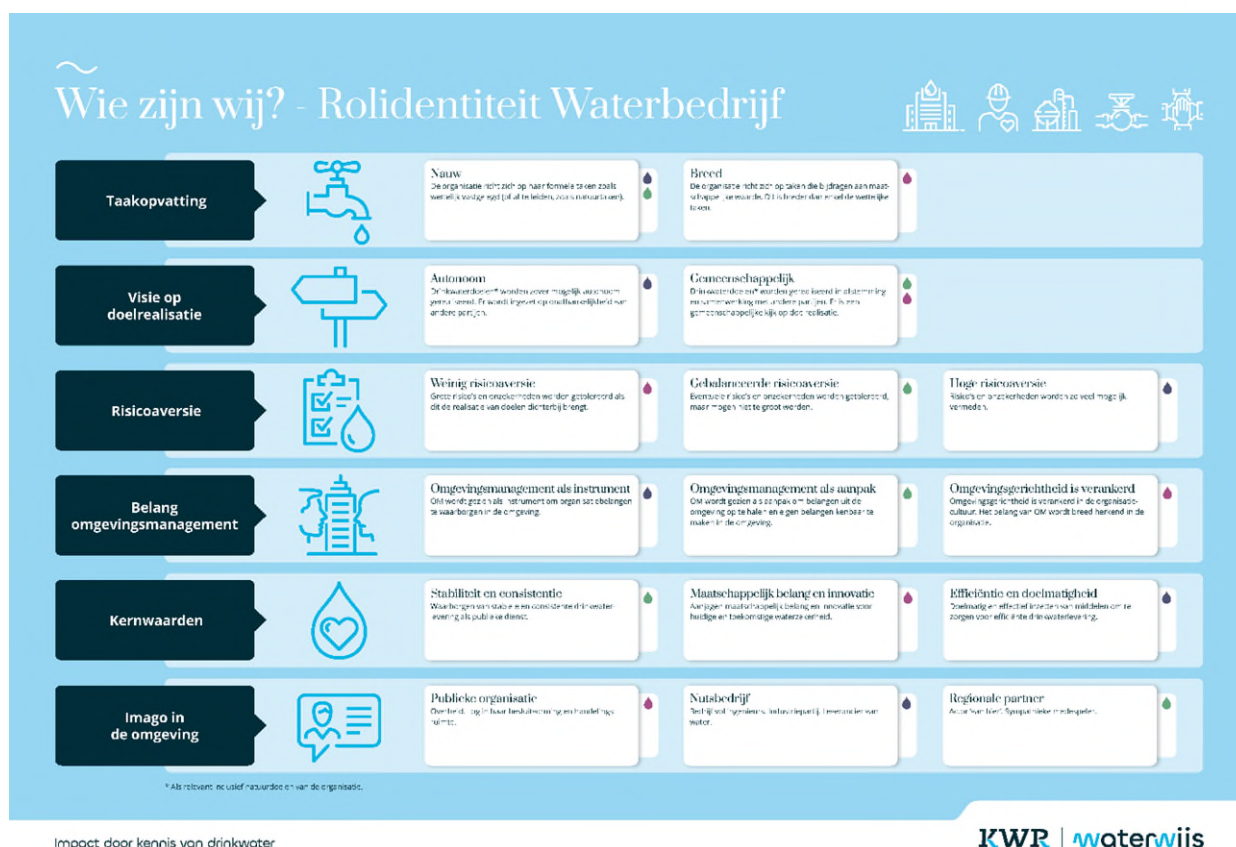
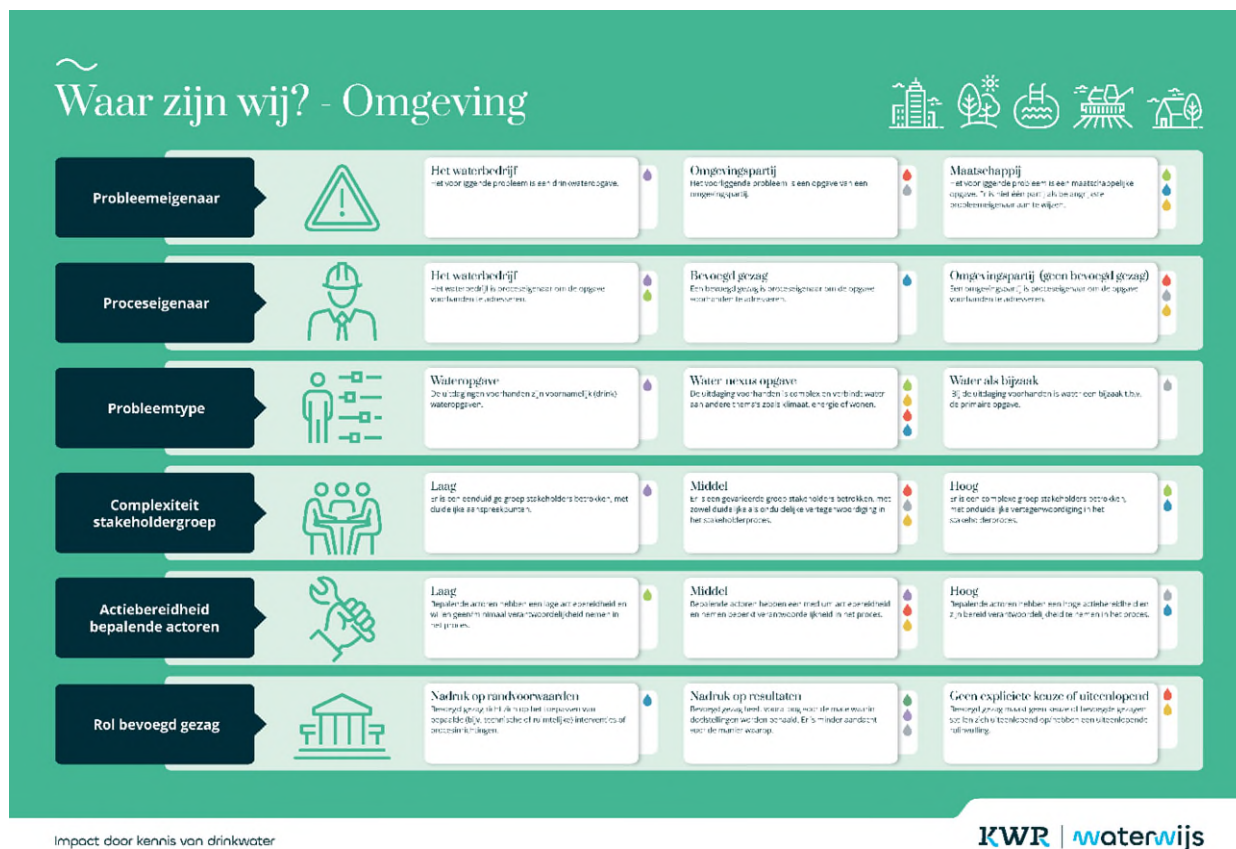
Na het duiden van de omgeving ('Waar zijn wij?') en rolidentiteit van het waterbedrijf ('Wie zijn wij?') zoekt iedere deelnemer de rolinvulling ('Wat doen wij?') op basis van de eigen duiding. Doe dit door in de kaartenset 'Rolinvulling' op zoek te gaan naar de juiste combinatie van kleuren voor de omgeving en rolidentiteit van het waterbedrijf. Zoek hierbij eerst de werkelijke rolinvulling (uitkomst gele fiches) en hierna eventueel de rolinvulling vanuit de gewenste identiteit van het waterbedrijf (gele fiches omgeving en paarse fiches rolinvulling waterbedrijf). Lees de omschrijvingen van de rolinvullingen en bespreek met de groep in hoeverre die passen bij de rol die het waterbedrijf nu heeft en graag wil hebben in de gekozen omgeving.

Leg tot slot jullie bevindingen uit deze sessie vast op het documentatieblad.

Impact door kennis van drinkwater

KWR | waterwijs

Speelbord



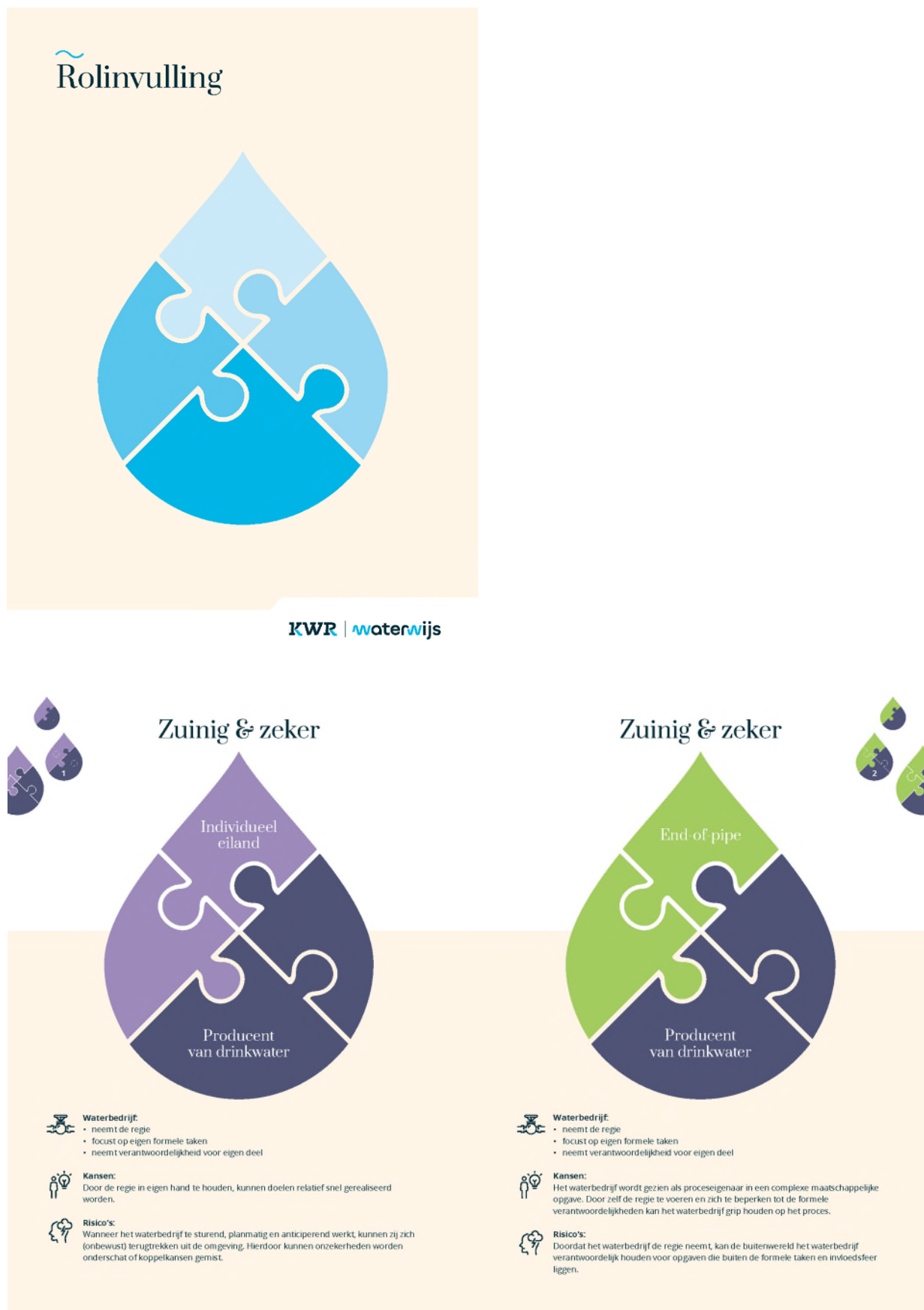
Kaartjes ideaaltypische omgevingen

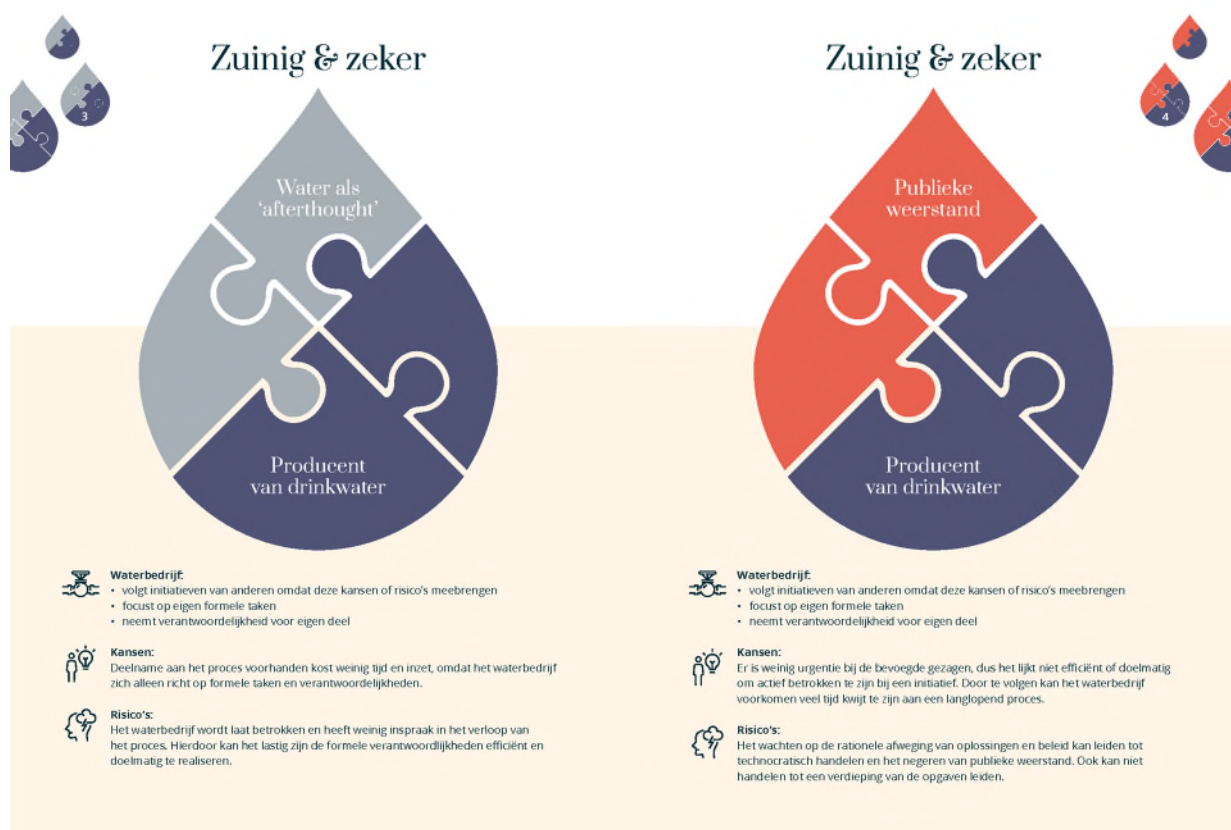


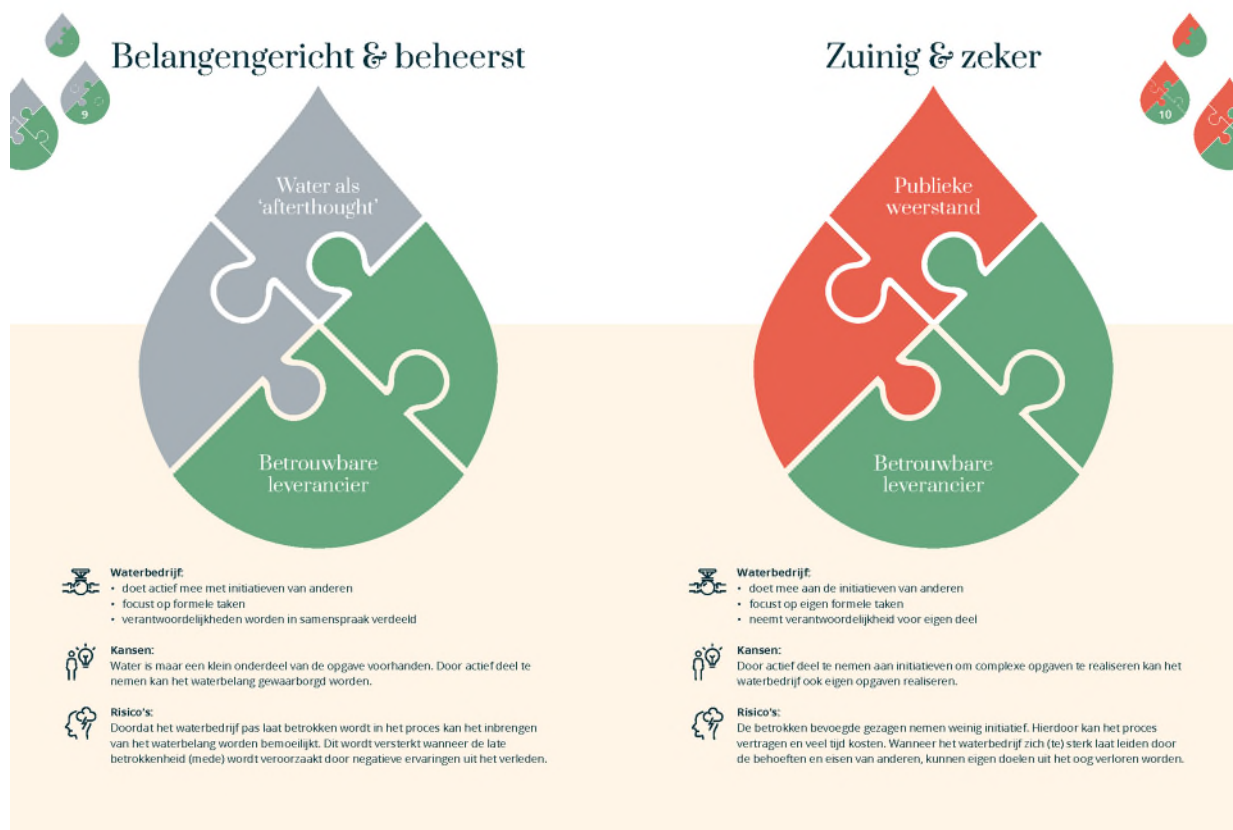
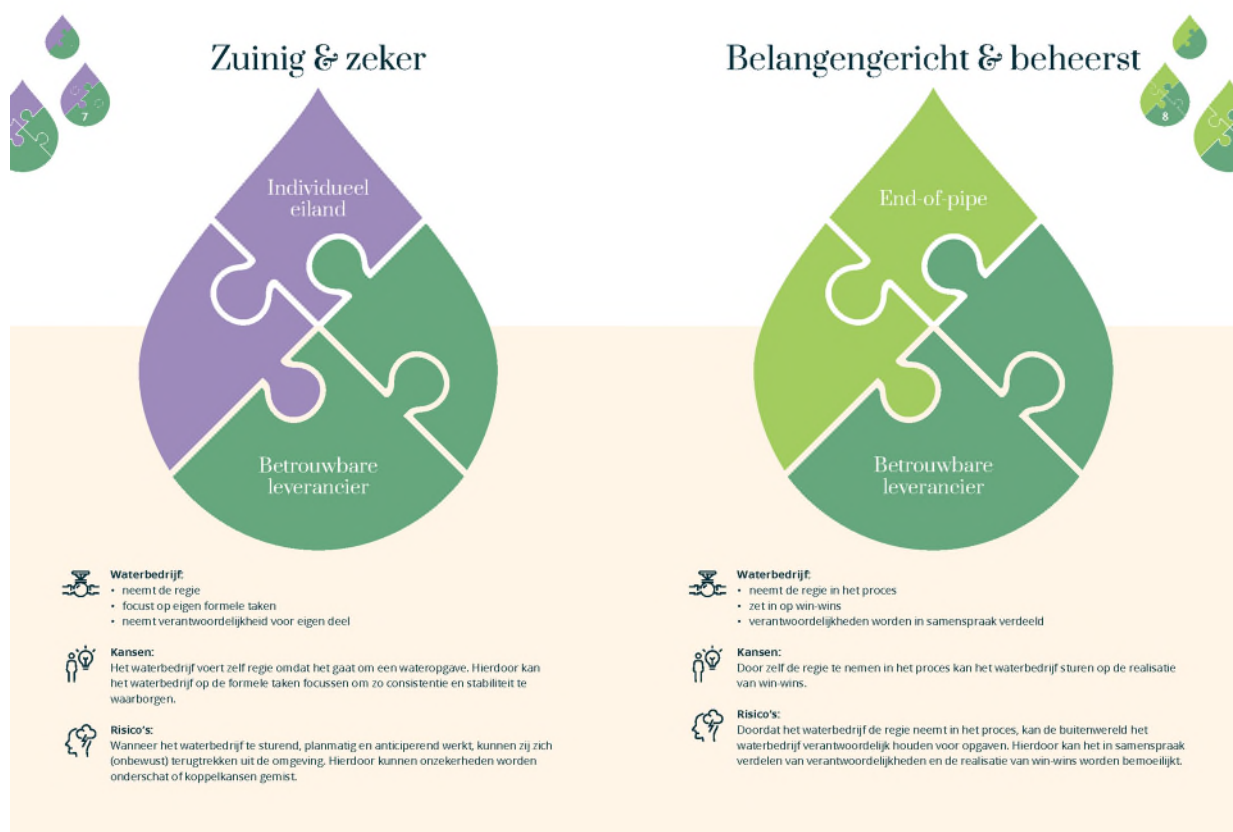
Kaartjes ideaaltypische rolidentiteiten



Brochure ideaaltypische rolinvullingen







Belangengericht & beheerst



Waterbedrijf:

- doet actief mee met initiatieven van anderen
- zet in op win-wins
- verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld



Kansen:

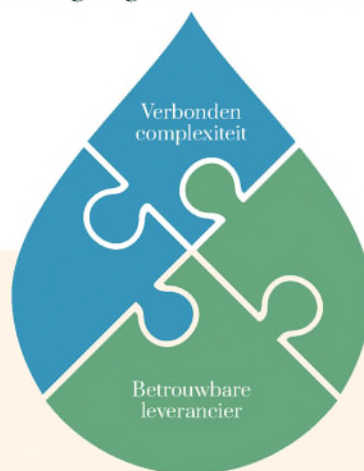
Door actief deel te nemen aan een vernieuwend initiatief kunnen nieuwe manieren verkend worden om stabiliteit en levering van drinkwater te waarborgen via win-wins.



Risico's:

Nauwe samenwerking met omgevingspartijen vraagt veel tijd en inzet van het waterbedrijf en onderling vertrouwen tussen betrokkenen.

Belangengericht & beheerst



Waterbedrijf:

- doet actief mee met initiatieven van anderen
- zet in op win-wins
- verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld



Kansen:

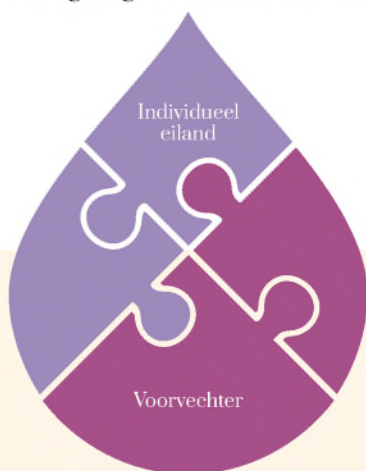
Door vanaf de start actief mee te doen aan initiatieven van het bevoegd gezag, kan het waterbedrijf werken aan stabiele relaties en win-win kansen in de omgeving.



Risico's:

Wanneer het waterbedrijf zich (te) sterk laat leiden door de behoeften en eisen van anderen, kunnen eigen doelen uit het oog verloren worden. Vertrouwen tussen de betrokken partijen is cruciaal voor het gezamenlijk verdelen van de verantwoordelijkheden.

Belangengericht & beheerst



Waterbedrijf:

- neemt de regie in het proces
- zet in op win-wins
- verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld



Kansen:

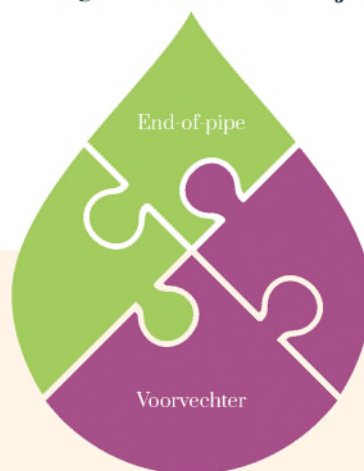
Door de regie te nemen in dit proces kan het waterbedrijf innovatieve oplossingen realiseren.



Risico's:

Wanneer het waterbedrijf te veel ruimte laat voor opkomende strategieën of innovaties, loopt het een risico dat er tegenstrijdige initiatieven ontstaan, met een gebrek aan synergie. Het creëren van een gedeelde visie op win-wins en samenwerkingen is hierbij van belang.

Integraal & initiatiefrijk



Waterbedrijf:

- neemt de regie in het proces
- focus op realisatie maatschappelijke meerwaarde
- verantwoordelijkheden worden integraal verdeeld



Kansen:

Het waterbedrijf voert de regie omdat het wordt gezien als proceseigenaar van een bredere maatschappelijke opgave. Door dit expliciet te maken, kan het sturen op een integrale en evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden.



Risico's:

Het kan moeilijk zijn verantwoordelijkheden integraal te verdelen omdat partijen niet als probleem eigenaar gezien willen worden. Dit kan het proces vertragen.



Belangengericht & beheerst



Waterbedrijf:

- doet actief mee met initiatieven van anderen
- zet in op win-wins
- verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld



Kansen:

Door te focussen op maatschappelijke belangen en actief deel te nemen aan het initiatief kan er ruimte ontstaan voor (innovatieve) win-wins.



Risico's:

Het waterbedrijf wordt laat betrokken in het proces, hierdoor kan het lastig zijn potentiële win-win kansen optimaal te benutten. Ook loopt het waterbedrijf het risico reactief te worden, als zij zich te adaptief en flexibel proberen op te stellen.

Belangengericht & beheerst



Waterbedrijf:

- doet actief mee met initiatieven van anderen
- zet in op win-wins
- verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld



Kansen:

Door actief deel te nemen aan initiatieven om een maatschappelijke opgave te adresseren kunnen er win-wins ontstaan met het drinkwaterbelang.



Risico's:

Een gebrek aan initiatief en sturing vanuit het bevoegd gezag kan het proces aanzienlijk vertragen.



Integraal & initiatiefrijk



Waterbedrijf:

- neemt de regie in het proces
- focus op realisatie maatschappelijke meerwaarde
- verantwoordelijkheden worden integraal verdeeld



Kansen:

Door de regie te nemen in deze water-nexus-opgave kan het waterbedrijf samen met gemotiveerde omgevingspartijen werken aan de realisatie van innovatie.



Risico's:

Wanneer het waterbedrijf te veel ruimte laat voor opkomende strategieën of innovaties, dan ontstaat het risico op tegenstrijdige initiatieven zonder synergie. Het expliciet maken van doelen en verantwoordelijkheden kan onduidelijkheid voorkomen.

Integraal & initiatiefrijk



Waterbedrijf:

- doet actief mee met initiatieven van anderen
- focus op realisatie maatschappelijke meerwaarde
- verantwoordelijkheden worden integraal verdeeld



Kansen:

Het gedeelde gevoel van urgentie kan de inzet bij betrokkenen voor vernieuwing vergroten en kan ook andere processen inspireren.



Risico's:

Klassieke verantwoordelijkheden kunnen verschuiven. Let op dat hiervoor genoeg bestuurlijke steun is en blijft. Ook loopt het waterbedrijf het risico dat de doelen te abstract worden en er te weinig concrete, betekenisvolle gevolgen zijn.



Documentatieblad



Documentatieblad OMrollen

Gebruik dit documentatieblad om vast te leggen welke casus wordt besproken en wat de rolinvulling is in deze sessie met de OMrollen tool.

Datum: OMrollen ingevuld door:

Documentatie casus Naam casus:

Wie zijn de belangrijkste stakeholders?	Waarom en hoe stellen zij zich op?

Waar zijn wij? – Duiding omgeving

Turf hier hoe jullie de omgeving hebben geduid.

Kleur	Score
	
	
	
	
	
	

Wie zijn wij? – Duiding rolidentiteit waterbedrijf

Turf hier hoe jullie de rolidentiteit hebben geduid.

Kleur	Score
Werkelijke	Wens
	
	
	

Wat doen wij? – Duiding rolinvulling waterbedrijf in omgeving

Noteer hier jullie reflecties op de werkelijke rolinvulling in de omgeving. In hoeverre past deze bij de gewenste rolinvulling?

KWR | waterwijs

Scorekaart

Scorekaart

Omgeving

Kleur	Score
	
	
	
	
	
	

Rolidentiteit

Kleur	Score	
	Werkelijk	Wens
		
		
		

KWR | watervijis
Impact door kennis van drinkwater

Fiches

The image consists of two side-by-side rectangular panels. The left panel has a solid yellow background and contains an 8x7 grid of circles. Each circle has a green outline and a white number inside, ranging from 1 to 7. The numbers are arranged in columns: the first column has all 1s, the second has all 2s, the third has all 3s, the fourth has all 4s, the fifth has all 5s, the sixth has all 6s, and the seventh has all 7s. The right panel has a solid purple background and contains an identical 8x7 grid of circles. Each circle has a blue outline and a white number inside, ranging from 1 to 7, arranged in the same column-wise pattern as the left panel.

Bijlage IV Ideaaltypische rolinvullingen

Zuinig en Zeker

Publieke weerstand x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin een omgevingspartij zowel probleem als proces eigenaar is van een water-nexus opgave. Gezien de integrale opgave volgt het waterbedrijf het initiatief van de verantwoordelijke omgevingspartij. Door de autonome visie op doelrealisatie en de nauwe taakopvatting focust het waterbedrijf alleen op de formele taken en neemt ze verantwoordelijkheid voor haar eigen deel. Hierdoor proberen ze eventuele risico's te minimaliseren. De complexiteit van de stakeholdergroep is gemiddeld en het bevoegd gezag maakt geen expliciete keuze over de eigen rol omdat ze de urgentie van de opgave niet voelen. Medium actiebereidheid van bepalende actoren wordt waar nodig geadresseerd door omgevingsmanagement als instrument in te zetten. Het doel hiervan is om weerstand te verminderen en efficiëntie en doelmatigheid te waarborgen. Dit kan door het wachten op een expliciete keuze van het bevoegd gezag in het geding komen. Niet handelen kan leiden tot een verdieping van de opgaven. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een nutsbedrijf vol ingenieurs.

Vernieuwend initiatief x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. Gezien de integrale opgave volgt het waterbedrijf het initiatief van de verantwoordelijke omgevingspartij op afstand. Door de autonome visie op doelrealisatie en de nauwe taakopvatting focust het waterbedrijf alleen op de formele taken. Als er een beroep wordt gedaan op formele taken van het waterbedrijf neemt zij verantwoordelijkheid voor haar eigen deel. Hierdoor probeert ze eventuele risico's te minimaliseren. De complexiteit van de stakeholdergroep is gemiddeld en het bevoegd gezag maakt geen expliciete keuze over de eigen rol omdat ze de urgentie van de opgave niet voelen. Medium actiebereidheid van bepalende actoren wordt waar nodig geadresseerd door omgevingsmanagement als instrument in te zetten. Het doel hiervan is om weerstand te verminderen en efficiëntie en doelmatigheid te waarborgen. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een nutsbedrijf vol ingenieurs.

Publieke weerstand x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin een omgevingspartij zowel probleem als proces eigenaar is van een water-nexus opgave. Gezien de integrale opgave en een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie doet het waterbedrijf mee aan het initiatief van de omgevingspartij. De focus ligt door de nauwe taakopvatting van het waterbedrijf op de formele taken. Het waterbedrijf neemt daarom alleen verantwoordelijkheid voor het eigen deel. Omdat de complexiteit van de stakeholdergroep gemiddeld is en het bevoegd gezag geen expliciete keuze maakt over de rol, wordt omgevingsmanagement als aanpak ingezet. Het doel hiervan is om win-win en koppelkansen te realiseren waar mogelijk. Hierin ligt de focus steeds op het waarborgen van consistentie en stabiliteit in levering van drinkwater, maar ook in het onderhouden van relaties. Deze kunnen in het geding komen als het waterbedrijf zich te veel laat leiden door de behoeften en eisen van anderen. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een regionale partner.

Individueel eiland x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin ze zowel probleem als proces eigenaar is van een wateropgave. Gezien de sectorale opgave, de nauwe taakopvatting en de autonome visie op doelrealisatie van het waterbedrijf neemt ze zelfstandig de regie in het proces. Dit kan relatief gemakkelijk omdat de complexiteit van de stakeholdergroep laag is en het bevoegd gezag de nadruk op resultaten legt. Door zelf regie te nemen worden risico's en afhankelijkheden geminimaliseerd en kunnen doelen relatief snel gerealiseerd worden. In het proces focust het

waterbedrijf op de formele taken en neemt ze verantwoordelijkheid voor hun eigen deel. Medium actiebereidheid van bepalende actoren wordt geadresseerd door omgevingsmanagement als instrument in te zetten. Het doel hiervan is om weerstand te verminderen en efficiëntie en doelmatigheid te waarborgen. Hierdoor bestaat een kans dat koppelkansen gemist worden. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een nutsbedrijf vol ingenieurs.

End-of-pipe x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin het gaat om een maatschappelijke, water-nexus opgave. Het waterbedrijf wordt door stakeholders gezien als proceseigenaar. Gezien de water-nexus opgave, nauwe taakopvatting en de autonome visie op doelrealisatie neemt ze zelfstandig de regie in het proces. Dit vraagt veel afstemming, omdat de complexiteit van de stakeholdergroep hoog is. Het bevoegd gezag legt de nadruk op resultaten, wat de druk op het waterbedrijf hoog legt. Door de regie zelf te voeren kan het waterbedrijf enigszins grip houden op het proces en kunnen eventuele risico's geminimaliseerd worden. Het waterbedrijf kan hierdoor echter ook verantwoordelijk gehouden worden voor opgaven buiten de formele taken en invloedssfeer, wat haaks staat op de nauwe taakopvatting van het waterbedrijf. Lage actiebereidheid van bepalende actoren wordt geadresseerd door omgevingsmanagement als instrument in te zetten. Het doel hiervan is om weerstand te verminderen en efficiëntie en doelmatigheid te waarborgen. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een nutsbedrijf vol ingenieurs.

Water als 'afterthought' x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin een omgevingspartij zowel probleem als proces eigenaar is van een opgave waarin water een bijzaak is. Gezien de positie van water binnen de opgave en de nauwe taakopvatting van het waterbedrijf volgt ze het initiatief van de verantwoordelijke omgevingspartij en focust ze zich op de formele taken. Dit kan relatief gemakkelijk omdat de complexiteit van de stakeholdergroep gemiddeld is en het bevoegd gezag de nadruk op resultaten legt. Door het initiatief van de verantwoordelijke omgevingspartij te volgen, maar alleen te focussen op formele taken, kunnen risico's geminimaliseerd en kunnen doelen relatief snel gerealiseerd worden. Het waterbedrijf neemt dus alleen verantwoordelijkheid voor haar eigen deel. Van de hoge actiebereidheid van bepalende actoren wordt geprofiteerd. Waar nodig wordt omgevingsmanagement ingezet als instrument. Er bestaat een risico dat doordat het waterbedrijf laat betrokken wordt en er weinig ruimte is voor inspraak in het verloop van het proces. Op deze manier kunnen efficiëntie en doelmatigheid mogelijk niet gewaarborgd worden. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf gezien als een nutsbedrijf vol ingenieurs.

Individueel eiland x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin ze zowel probleemeigenaar als proceseigenaar is omdat het om een wateropgave gaat. Ondanks een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie, lijkt dat hier geen meerwaarde te hebben. Daarom neemt het waterbedrijf gezien de sectorale opgave en de nauwe taakopvatting zelfstandig de regie in het proces. Dit kan relatief gemakkelijk omdat de complexiteit van de stakeholdergroep laag is en het bevoegd gezag de nadruk op resultaten legt. Door zelf regie te nemen worden risico's en afhankelijkheden geminimaliseerd en kunnen doelen relatief snel gerealiseerd worden. In het proces focust het waterbedrijf op de formele taken en neemt ze verantwoordelijkheid voor het eigen deel. Medium actiebereidheid van bepalende actoren wordt geadresseerd door omgevingsmanagement als aanpak in te zetten. Het doel hiervan is om win-win en koppelkansen te realiseren waar mogelijk. Hierin ligt de focus steeds op het waarborgen van consistentie en stabiliteit in levering van drinkwater, maar ook in het onderhouden van relaties. Door deze aanpak wordt het waterbedrijf, ondanks de autonome aanpak, gezien als een regionale partner.

Belangengericht & Beheerst

Water als 'afterthought' x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij zowel probleemeigenaar als proceseigenaar is van een opgave waarin water een bijzaak is. Het waterbedrijf legt de focus op de formele taken, maar vindt het wel belangrijk dat de consistentie en stabiliteit van de drinkwaterlevering gewaarborgd wordt. Daarom doet ze actief

mee met het initiatief van de omgevingspartij. Gezien de gemeenschappelijke visie op doelrealisatie van het waterbedrijf worden verantwoordelijkheden in samenspraak verdeeld. De actiebereidheid van bepalende actoren is hoog en de complexiteit van de stakeholdergroep is gemiddeld. Omgevingsmanagement wordt daarom ingezet als aanpak om voor de hand liggende win-win te realiseren en waterbelangen te waarborgen. De meewerkende houding van het waterbedrijf zorgt ervoor dat ze gezien wordt als regionale partner.

Verbonden complexiteit x Producent van drinkwater

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin een bevoegd gezag proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. De nadruk van het bevoegd gezag ligt op randvoorwaarden om een gezamenlijke aanpak van de maatschappelijke opgave te bevorderen. Het waterbedrijf heeft een nauwe taakopvatting en autonome visie op doelrealisatie, maar ziet in dat het in deze omgeving waardevol is het initiatief van het bevoegd gezag te volgen. De complexiteit van de stakeholdergroep is hoog, maar ook de actiebereidheid is hoog. Dit maakt het mogelijk om omgevingsmanagement in te zetten als instrument om win-win te realiseren. Mogelijke negatieve ervaringen uit het verleden kunnen het vertrouwen tussen stakeholders negatief beïnvloeden. Dit kan de realisatie van win-win juist bemoeilijken. Verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld, waarbij het waterbedrijf vooral de eigen kosten en risico's poogt te minimaliseren. Dit sluit aan bij de efficiënte en doelmatige kernwaarden van het waterbedrijf. Het waterbedrijf wordt in deze situatie gezien als nutsbedrijf.

Publieke weerstand x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij zowel probleemeigenaar als proceseigenaar is van een water-nexus opgave. Omdat het waterbedrijf een brede taakopvatting en een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie heeft, doet ze actief mee met het initiatief van de omgevingspartij. Het bevoegd gezag maakt geen expliciete keuze wat betreft hun rol in het proces. Dat kan het proces vertragen. De stakeholder groep heeft een gemiddelde complexiteit en de bepalende actoren hebben een gemiddelde actiebereidheid. Het waterbedrijf heeft een lage risicoaversie, en durft daarom ondanks gebrek aan sturing actief in te zetten op het realiseren van win-win en innovaties. Verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld onder de omgevingspartijen. Omgevingsgerichtheid is verankerd in de organisatie van het waterbedrijf, waardoor ze aandacht hebben voor maatschappelijke belangen. In deze omgeving wordt het waterbedrijf daarom gezien als publieke organisatie.

Water als 'afterthought' x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij zowel probleemeigenaar als proceseigenaar is van een opgave waarin water een bijzaak is. Omdat het waterbedrijf een brede taakopvatting en een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie heeft, doet ze actief mee met het initiatief van de omgevingspartij. Ondanks dat het waterbedrijf mogelijk pas laat in het proces betrokken wordt, worden verantwoordelijkheden in samenspraak verdeeld. Dit kan omdat de complexiteit van de stakeholdergroep gemiddeld is, maar de actiebereidheid van de bepalende actoren hoog. Het waterbedrijf heeft een lage risicoaversie en poogt daarom ook in een proces waarin water niet centraal staat win-win te realiseren. Omgevingsmanagement wordt hiervoor ingezet als aanpak om maatschappelijke belangen te waarborgen en innovatie te stimuleren. Het bevoegd gezag legt de nadruk op resultaten. Door de focus op maatschappelijke belangen wordt het waterbedrijf gezien als publieke organisatie.

Verbonden complexiteit x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar het bevoegd gezag zowel probleemeigenaar als proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. De nadruk van het bevoegd gezag ligt op randvoorwaarden om een gezamenlijke aanpak van de maatschappelijke opgave te bevorderen. Dit sluit aan bij de gemeenschappelijke visie op doelrealisatie van het waterbedrijf, die actief meedoet aan het initiatief. Verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld. Ondanks de nauwe taakopvatting zet het waterbedrijf in op het realiseren van win-win, mede door de hoge actiebereidheid van de, weliswaar complexe, stakeholdergroep. Hiervoor wordt omgevingsmanagement ingezet als aanpak. Het waterbedrijf zet hiermee in op het vormen van stabiele relaties en

het waarborgen van het waterbelang in het omgevingsproces, om zo consistentie in drinkwaterlevering te verzekeren.

Vernieuwend initiatief x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. De complexiteit van de stakeholdergroep is gemiddeld en de bepalende actoren hebben een medium actiebereidheid. Vooral de proceseigenaar is erg enthousiast en probeert andere centrale actoren hierin mee te krijgen. Hoewel het waterbedrijf een nauwe taakopvatting heeft, heeft ze wel een gemeenschappelijke visie op doelrealisatie. Omdat het initiatief van de omgevingspartij bij kan dragen aan de consistentie en stabiliteit van de drinkwaterlevering in de toekomst doet het waterbedrijf actief mee met het initiatief. Het waterbedrijf zet actief in op het realiseren van win-win. Hiervoor wordt omgevingsmanagement ingezet als aanpak. Door de actieve houding wordt het waterbedrijf in deze omgeving gezien als regionale partner. Verantwoordelijkheden worden integraal verdeeld. Het bevoegd gezag is niet actief binnen het omgevingsproces.

Individueel eiland x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar ze zowel probleemeigenaar en proceseigenaar is van een wateropgave. Ze neemt dus actief de regie in het proces. Door de brede taakopvatting en gemeenschappelijke visie op doelrealisatie kiest ze ervoor om samen op te trekken met stakeholders en mogelijke win-win te realiseren. Omgevingsgerichtheid is dan ook verankerd in de organisatie. Het realiseren van win-win kan relatief simpel omdat het gaat om een stakeholdergroep met een lage complexiteit en bepalende actoren met een hoge actiebereidheid. Hierin durft het waterbedrijf ook best wat risico's te nemen. Verantwoordelijkheden worden in samenspraak verdeeld. Het bevoegd gezag legt de nadruk op resultaten. Door de coördinerende rol van het waterbedrijf, wordt ze gezien als publieke organisatie.

End-of-pipe x Betrouwbare leverancier

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin het gaat om een maatschappelijke, water-nexus opgave. Het waterbedrijf wordt door stakeholders gezien als proceseigenaar. Omdat urgentie bij de bepalende actoren laag is, en het bevoegd gezag de nadruk legt op resultaten, neemt het waterbedrijf ondanks de nauwe taakopvatting de regie in het proces. Dit is omdat anders actie mogelijk uitblijft, waardoor de stabiliteit en consistentie van de waterlevering in het geding kunnen komen. Gezien de gemeenschappelijke visie op doelrealisatie zet ze in op het in samenspraak verdelen van verantwoordelijkheden. Om dit te bevorderen en om te gaan met de hoge complexiteit van de stakeholdergroep wordt omgevingsmanagement ingezet als aanpak. Waar mogelijk worden win-win gerealiseerd. In dit proces wordt het waterbedrijf gezien als regionale partner.

Integraal & Initiatiefrijk

Verbonden complexiteit x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een bevoegd gezag de proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. De nadruk van het bevoegd gezag ligt op randvoorwaarden om een gezamenlijke aanpak van de maatschappelijke opgave te bevorderen. Dit sluit aan bij de gemeenschappelijke visie op doelrealisatie en de brede taakopvatting van het waterbedrijf, die actief meedoet aan het initiatief, maar geen regie hoeft te nemen. De complexiteit van de stakeholdergroep is hoog, maar de actiebereidheid van de bepalende actoren ook. Hierdoor kan het waterbedrijf, mede dankzij de verankering van omgevingsgerichtheid, actief inzetten op de realisatie van maatschappelijke meerwaarde, passend bij haar kernwaarden. Hierdoor wordt ze in de omgeving gezien als publieke organisatie. Verantwoordelijkheden worden integraal tussen de stakeholders verdeeld.

End-of-pipe x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waarin het gaat om een maatschappelijke, water-nexus opgave. Het waterbedrijf wordt door stakeholders gezien als proceseigenaar. Het waterbedrijf heeft een brede taakopvatting en

gemeenschappelijke visie op doelrealisatie. Ze zet daarom actief in op het realiseren van maatschappelijke waarden en stimuleren van innovaties om de opgave aan te pakken. Het waterbedrijf wordt daarom gezien als publieke organisatie. Urgentie bij de bepalende actoren is laag, en de complexiteit van de stakeholdergroep hoog. Maar het waterbedrijf kan hier goed mee om gaan, omdat omgevingsgerichtheid verankerd is in de organisatie. Verantwoordelijkheden worden waar mogelijk integraal verdeeld. Dit gaat niet altijd gemakkelijk omdat stakeholders de opgave voor zich uit blijven schuiven.

Vernieuwend initiatief x Voorvechter

Het waterbedrijf bevindt zich in een omgeving waar een omgevingspartij de proceseigenaar is van een maatschappelijke, water-nexus opgave. Omdat het waterbedrijf kansen ziet voor het realiseren van maatschappelijke meerwaarde en innovaties neemt ze gezamenlijk met de omgevingspartij de regie. Hierdoor wordt ze gezien als een publieke organisatie. Dit sluit aan bij de brede taakopvatting en gemeenschappelijke visie op doelrealisatie van het waterbedrijf. De complexiteit van de stakeholdergroep is gemiddeld, en de urgentie van bepalende actoren is ook gemiddeld. Een aantal bepalende actoren zijn wel erg enthousiast, en proberen andere stakeholders hiermee aan te steken. Omdat omgevingsgerichtheid in de organisatie van het waterbedrijf verankerd is, speelt het waterbedrijf hier een belangrijke rol in. Verantwoordelijkheden worden integraal verdeeld. De afwezigheid van het bevoegd gezag in het proces biedt ruimte voor innovatie maar kan ook leiden tot vertraging.