



**Bedrijfstakonderzoek**  
BTO 2023.025 | September 2023

## **Zesjarenplan 2024-2029**

### **Onderzoeksthema Omgeving en Transities**

Bedrijfstakonderzoek

**KWR**

Bridging Science to Practice

# Zesjarenplan 2024-2029 Onderzoeksthema Omgeving en Transities

BTO 2023.025 | September 2023

Dit onderzoek is onderdeel van het collectieve Bedrijfstakonderzoek van KWR, de waterbedrijven en Vewin.

## Oprachtnummer

402045/325

## Projectmanager

Jolijn van Engelenburg

## Oprachtgever

BTO Directeurenoverleg

## Auteurs

Nicolien van Aalderen, Stef Koop, Arnaut van Loon

## Met dank aan

De Contactgroep Omgevingsmanagement voor het meedenken en specifiek aan Hanneke Vreugdenhil (Vitens), Henri de Jong (Oasen), Iris Michels (Dunea), Mirjam van Roode (WML), Rhune van Cleemput (De Watergroep), Maryse van den Heuvel (Evides), Harrie Timmer (Vewin), Roger Hoofs (WML), Marc Koenders (WMD)

## Kwaliteitsborger

Jos Frijns (gedelegeerd door Stijn Brouwer)

## Verzonden naar

Dit rapport is verspreid onder BTO-partners, het is niet openbaar.

## Jaar van publicatie

2023

## Meer informatie

Nicolien van Aalderen

T +31 (0) 30 6069664

E nicolien.van.aalderen @kwrwater.nl

**KWR**

PO Box 1072

3430 BB Nieuwegein

The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511

E info@kwrwater.nl

I www.kwrwater.nl

September 2023 ©

Alle rechten voorbehouden aan KWR. Niets uit deze uitgave mag - zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van KWR - worden veelevoudigd, 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.

# Inhoud

Inhoud	1
1 Context van de ontwikkelingen en uitdagingen voor waterbedrijven in relatie tot Omgeving en Transities	2
2 Missie en visie van het thema Omgeving en Transities	4
2.1 Missie	4
2.2 Visie	4
3 Overzicht van het onderzoek in thema Omgeving en Transities	7
4 Onderzoeksplan	10
4.1 Onderzoeksonderwerp OO1: Inspelen op de omgeving in transitie (systeem)	10
4.2 Onderzoeksonderwerp OO2: Vormgeving omgevingsgerichte processen (proces)	13
5 Themagroep Omgeving en Transities	16
5.1 Verantwoordelijkheden themagroep	16
5.2 Samenstelling themagroep	16
5.3 Werkwijze	18
6 Referenties	23

# 1 Context van de ontwikkelingen en uitdagingen voor waterbedrijven in relatie tot Omgeving en Transities

Er is toenemend vraag naar de inzet van omgevingsmanagement om het drinkwaterbelang adequaat te waarborgen en te verbinden met een snel veranderende omgeving. Ingrijpende veranderingen zoals de water-, energie-, landbouw- of klimaattransities en institutionele ontwikkelingen zoals de omgevingswet/NOVI, leiden tot een sterk groeiende urgentie om als waterbedrijf weloverwogen, omgevingsbewust en proactief te bewegen. Zo nemen waterbedrijven steeds meer omgevingsmanagers in dienst omdat ze actiever en op verschillende niveaus afstemming willen en moeten zoeken met bestuurders of belanghebbenden in de regio. Dat leidt tot kennisvragen waarin bestuurlijk-juridische kennis en kennis over het watersysteem gezamenlijk geplaatst moeten worden in de context van snelle en grootschalige transitie.

Drinkwatervoorziening is van vitaal belang voor de maatschappij. De waterketen is onlosmakelijk verbonden met het watersysteem en de (stedelijke) omgeving, en daarmee met een groeiende stapeling van opgaven<sup>1</sup> en beoogde transities<sup>2</sup> in zowel het ruimtelijk, als het bestuurlijk domein. Dit is recent benadrukt in de Kamerbrief 'Water en Bodem sturend' (25 november 2022) waarin het belang van waterhuishouding voor de ruimtelijke inpassing van verschillende functies wordt benadrukt. De expertise van waterbedrijven met betrekking tot de werking van het watersysteem, evenals de afweging met betrekking tot de beschikbaarheid van drinkwater voor verschillende functies, is hierin cruciaal. Vanwege de complexiteit en de onderlinge verwevenheid van deze opgaven zijn integrale en

samenhangende oplossingen nodig. Dit terwijl er een versplintering van bevoegdheden lijkt op te treden (decentralisatie). Waterbedrijven hebben geen bevoegdheden in de ruimtelijke ordening en het milieubeleid. Door participatie in gebiedsdossiers, gebiedsprocessen en transitieprogramma's (zoals het Nationaal Programma Landelijk gebied en het Deltaprogramma Zoetwater) kunnen zij hierop wel invloed uitoefenen. Ondanks het feit dat waterbedrijven in de laatste decennia steeds grotere belangen in de omgeving hebben, zijn zij – in tegenstelling tot wat de watertransitie<sup>3</sup> beoogt – nog nauwelijks een natuurlijke gesprekspartner gebleken voor de invulling van het ruimtelijk beleid op zowel provinciaal als landelijk niveau. Er bestaat in zowel Nederland als Vlaanderen<sup>4</sup> echter een toenemende behoefte en noodzaak – mede versneld door de ruimtelijke uitdagingen en (in Nederland) de Omgevingswet<sup>5</sup> – om dit te veranderen en als waterbedrijven (zowel individueel als gezamenlijk) een bijdrage aan omgevingsdoelen te leveren die past bij de verantwoordelijkheden en belangen. Als gevolg hiervan worden waterbedrijven naar verwachting vaker betrokken als een van de relevante stakeholders in gebiedsprocessen en worden zij ook zelf genooddaakt om de omgeving actiever te betrekken bij eigen initiatieven. Dat vraagt om meer tijd, inzet en een solide kennisbasis van een groeiende groep omgevings- en projectmanagers. Tevens willen en moeten waterbedrijven op een proactieve en strategische manier deelnemen in de regionale dialogen, waarin er naast meer traditionele stakeholders zoals de provincie, gemeentes, omgevingsdiensten en waterschappen, ook in toenemende mate ruimte komt voor initiatieven van

<sup>1</sup> Klimaatadaptatie (droogte, hitte, wateroverlast); Biodiversiteitsherstel; Stikstofreductie; Druk in de ondergrond; Investeringsopgave bestaande assets

<sup>2</sup> Energietransitie; de transitie naar een Circulaire Economie; Digitalisering, Landbouwtransitie, de Watertransitie etc.

<sup>3</sup> Drinkwaterplatform (1-2-2021): De watertransitie: wat is het? En 4 andere vragen.

<sup>4</sup> Blue Deal Vlaanderen

<sup>5</sup> Met de introductie van de Omgevingswet in Nederland gaat deze rol in de omgeving urgenter worden. In de Omgevingswet wordt het drinkwaterbelang naast andere aspecten als ruimtelijke ordening, milieu, verkeer en vervoer, bouwen, natuur en cultureel erfgoed, integraal meegewogen in het Omgevingsplan.

burgers en bedrijven. Deze diversiteit aan perspectieven en stakeholderwensen en -eisen maakt dat zowel de probleemervaringen als de gepercipieerde oplossingen sterk kunnen verschillen. Dit geldt zowel in afstemming met andere actoren in de omgeving, als met andere actoren in de waterketen en vereist drinkwaterbewustwording van stakeholders op zowel nationale als de regionale schaal. Hier is naast inhoudelijke kennisontwikkeling van de fysieke werking van het watersysteem, juist ook kennisontwikkeling over governancevraagstukken van belang. Deze kennisbasis maakt het mogelijk om agenda's te verbinden en coalities te vormen, zowel binnen als buiten de drinkwatersector.

## 2 Missie en visie van het thema Omgeving en Transities

### 2.1 Missie

De missie van het BTO-thema Omgeving en Transities luidt als volgt:

Het ontwikkelen van integrale handelingsperspectieven om omgevingsmanagement van waterbedrijven te ondersteunen in het blijven realiseren van drinkwaterdoelen in een tijd van ingrijpende transities.

Drinkwaterdoelen zijn primair gericht op het duurzaam leveren van onberispelijk kraanwater, maar omvatten ook de natuurdoelen die verschillende waterbedrijven hebben als natuurbeheerder. Dit thema beoogt wetenschappelijke kennis vanuit de sociale en fysische geografie en de bestuurs- en organisatiekunde te combineren, te vertalen en door te ontwikkelen voor de casuïstiek die relevant is voor waterbedrijven. Hierbij staan strategische thema's, zoals waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit, beschikbaarheid ruimte, infrastructuur, circulariteit en natuur centraal. Deze kennis wordt gebiedsgericht ontwikkeld en toegepast. Evenals in de andere BTO-thema's is het onderzoek gericht op het bieden van handelingsperspectieven aan de waterbedrijven. Vanuit het thema wordt geen omgevingsmanagement in de praktijk bedreven, maar wordt een gemeenschappelijke kennisbasis opgebouwd om het omgevingsmanagement van waterbedrijven effectiever en weloverwogen in te kunnen zetten in de complexiteit van grote maatschappelijke transities.

### 2.2 Visie

Een transitie kan gedefinieerd worden als een fundamentele verandering in de manier waarin voorzien wordt in grote maatschappelijke behoeften zoals de vraag naar transport, energie of drinkwater. Daarbij is er een grondige verandering in organisaties (structuur), normen en gedrag (cultuur) en toepassing van vaardigheden en routines (praktijken) (Loorbach and Rotmans, 2010). De bijbehorende omvorming van organisaties, wet- en regelgeving en ontwikkeling van menselijke expertise, maar ook wat men als "gewoon" of aanvaardbaar

beschouwt, duurt vaak één of twee generaties (25-50 jaar). Transities zijn complex, onzeker en leiden tot sterke veranderingen in de verdeling van verantwoordelijkheden, risico's, kosten en baten. Het is dus niet mogelijk een transitie te controleren of te managen. Het is wel mogelijk om in te spelen op transities of deze te versnellen of richting te geven. Die invloed is echter – zeker voor een sector als de drinkwatersector – relatief klein.

Er bestaan verschillende denkwijzen over transities. Daarin is vooral verschil van inzicht in

- i. de mate van voorspelbaarheid,
- ii. de mate van sturing die gegeven kan worden aan transities.

Dit thema veronderstelt enige mate van voorspelbaarheid waardoor geanticipeerd kan worden op verschillende toekomstscenario's. Tegelijkertijd benadrukken we ook de noodzaak capaciteit te ontwikkelen om in te spelen op onverwachte gebeurtenissen ("adaptive capacity"). Omdat het leveren van drinkwater te allen tijde gewaarborgd dient te worden, ligt de nadruk van dit thema niet op de rol van shock events. Niets doen of je laten verrassen betekent namelijk een hoog risico op disfunctioneren van een kritische maatschappelijke functie zonder dat er overgeschakeld kan worden op goede alternatieven. Omdat continuïteit essentieel is voor de levering van drinkwater, wordt vooral gefocust op het vroegtijdig en geleidelijk omgaan met en sturing geven aan transities. Transities zijn dus niet te controleren of managen, maar dit thema gaat er wel vanuit dat transities gestuurd kunnen worden in een maatschappelijk wenselijke richting. Deze positie t.a.v. de mate van sturing van transities kan geduid worden als een beleidsperspectief op transities. Dit perspectief gaat uit van de invloed die groepen mensen of individuen kunnen hebben op een transitie en focust op de fundamentele beleids-



veranderingen<sup>6</sup>. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten ingrijpende veranderingen, namelijk omgevingstransities en governance transities. Deze zijn hieronder kort toegelicht:

- **Omgevingstransitie<sup>7</sup>:** Transitie in de ruimtelijke omgeving die raken aan de realisatie van drinkwaterdoelen. Voorbeelden hiervan zijn verschillende transitie in de directe omgeving van waterbedrijven zoals de omslag in denken m.b.t. peil volgt functie (onderdeel van de watertransitie), maar ook de landbouwtransitie en energietransitie. Voor waterbedrijven is het vooral belangrijk kansen en risico's te identificeren voor het waarborgen van drinkwaterdoelen.
- **Governance transitie:** Het vormgeven van transitie door de organisatie en werkwijzen te veranderen. Hierbij gaat het voornamelijk om het inrichten van een organisatiestructuur en werkwijzen die transitie mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn het ambiëren van een omgevingsgerichte organisatie en het opzetten van participatieve planvorming. Waterbedrijven hebben ook zelf ambities met betrekking tot transitie<sup>8</sup>. Het inrichten van een organisatie die dit ondersteunt en waarin veranderingen mogelijk zijn, is hierin cruciaal.

Voor het realiseren van deze transitie zijn de capaciteiten van een professional of organisatie om verandering te weeg te brengen van cruciaal belang. In de literatuur wordt daarom gefocust op de actoren die deze verandering in gang kunnen zetten of sturen. Hiervoor worden verschillende termen gebruikt zoals *policy entrepreneur*, *boundary spanners* en *transformative leaders*. Ondanks de subtiele verschillen wordt hier in dit thema aan gerefereerd middels de brede term *agents of change*. Een agent of change kan worden omschreven als een individu of groep die experimenteert, zoekt naar nieuwe samenwerkingen en visies ontwikkelt

<sup>6</sup> O.a. uitgewerkt door Huitema et al. (2011). Dit perspectief hanteert een smallere definitie van een transitie dan de originele zoals besproken door van der Brugge et al (2005) en Loorbach & Rotmans (2010) die uitgaan van fundamentele maatschappelijke en technologische veranderingen. In een beleidsperspectief worden deze fundamentele veranderingen niet ontken of genegeerd, maar ligt de nadruk op de manieren waarop hier binnen en door organisaties mee omgegaan wordt.

waarmee actief invulling wordt gegeven aan transitie en fundamentele beleidsverandering. Het zijn intrinsiek gemotiveerde mensen, die bereid zijn om risico's te nemen en verder te kijken dan het individuele belang of het belang van hun sector of organisatie. Dit is dus een breder begrip dan leiderschap en betreft individuen met en zonder een formele leidinggevende positie.

In dit thema worden omgevingstransities en governance transitie onderzocht. Hierbij worden zowel de professionals werkzaam in omgevingsmanagement, als de professionals die de kaders scheppen voor effectief omgevingsmanagement (directie, ondersteuning, etc.) beschouwd als professionals die verandering teweeg kunnen brengen, of dit mogelijk kunnen maken. Op deze manier wordt kennis ontwikkeld over hoe waterbedrijven meer omgevingsgericht kunnen opereren door betere (strategische) samenwerking en beleidsbeïnvloeding. Beide zijn van groot belang voor de duurzame voorziening van drinkwater in een sterk veranderende omgeving.

Vanuit deze visie beoogt dit thema bij te dragen aan verschillende BTO-programma-opbrengsten. Primair worden kennis, inzichten en tools geleverd om het **strategisch handelen** van waterbedrijven te versterken. Dat vraagt om een goed inzicht in wat in de omgeving gebeurt, hoe hierin eigen strategische doelen gerealiseerd worden en hoe deze verbonden kunnen worden met strategische doelen van omgevingspartners. Het ontwikkelen van kennis en inzichten om dit omgevingsbewustzijn en bijbehorende vaardigheden en organisatiestructuur te ondersteunen vormt de kern van dit thema. Op deze manier kan de sector ondersteund worden in het proactief inspelen op een sterk veranderende omgeving in transitie. Een onderdeel van strategisch handelen is de beoogde BTO-programma-opbrengst **samenwerken in beleid met belanghebbenden**. Het thema beoogt strategische bouwstenen te leveren om op regionaal niveau deze beleidssamenwerking vanuit een strategische lange-termijn ontwikkelingen en transitie in te steken en daarbij de belangen en **handelingsperspectieven** van

<sup>7</sup> Huitema et al. (2011) definiëren dit als een *substantive policy transition*, waarin de focus sterk ligt op het op nieuwe manieren benaderen van een beleidsvraagstuk. In dit thema zien wij omgevingstransities niet zozeer om de nieuwe benadering van beleid, maar gaat het wel degelijk om de beleidsmatige benadering van (ook fysieke) transitie in de ruimtelijke omgeving. Vandaar dat er in de context van omgevingsmanagement is gekozen voor de term 'omgevingstransitie'.

<sup>8</sup> Bijv. m.b.t. de watertransitie. Zie Drinkwaterplatform (1-2-2021): De watertransitie: wat is het? En 4 andere vragen.

samenwerkingspartners goed in beeld te hebben. Dit vraagt om inzicht in een omgevingsgerichte organisatiestructuur waarin niet enkel een omgevingsmanager een rol heeft.

Naast een primaire bijdrage aan deze twee BTO-programma-opbrengsten beoogt dit thema ook bij te dragen aan twee andere opbrengsten, te weten: **waterbewustzijn klanten** en **kennis en deskundigheid behouden**. Het waterbewustzijn van klanten is hierin vooral een breder bewustzijn van consumenten, grootzakelijke (industriële) klanten en overheden van het belang van de noodzaak van duurzame drinkwaterproductie, -beheer en -verbruik en daaruit volgende overwegingen in hun eigen handelen en opstelling. Het bewustzijn van huishoudelijke klanten in de rol van burgers in omgevingsvraagstukken speelt

hierin ook een belangrijke rol. Niet in de laatste plaats omdat publieke omgevingspartners (gemeente, provincies, rijk) primair handelen vanuit een gepercipieerd publiek belang (hierin zal ook worden samengewerkt/afgestemd met themagroep Klant). Tot slot is het **behouden en ontsluiten van kennis** essentieel voor het inspelen op een veranderende omgeving en het blijven uitvoeren van kerntaken. De beoogde kennisontwikkeling in dit thema is hierin gericht op het ontsluiten van kennis en kundigheid van omgevingsmanagementvaardigheden van drinkwaterprofessionals. Dit houdt in dat omgevingsmanagement wordt beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid van een waterbedrijf die verder reikt dan enkel de taak van omgevingsmanagers.

### Gedeelde missie waterbedrijven en impact van de drinkwatervoorziening in 2050

Met elkaar dragen de waterbedrijven bij aan een gezonde samenleving en een sterke economie, ondersteund door gezonde natuurlijke ecosystemen, nu en in de toekomst door bij te dragen aan...

GEZONDHEID	MILIEU	WETENSCHAP EN TECHNOLOGIE	ECONOMIE	POLITIEK	SOCIAAL CULTUREEL	ONDERWIJS
.. het in stand houden en verbeteren van gezondheid van burgers en ziektepreventie	... een schoon, veerkrachtig en duurzaam watersysteem voor mens en ecosystemen	... ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en innovatieve en duurzame producten, processen en diensten in de (drink) watersector	... het in stand houden en mogelijk verbeteren van betaalbaar drinkwater voor burger en bedrijfsleven	... (drink)water gerelateerde besluitvormingsprocessen van beleidsmakers en belanghebbenden op Europees, nationaal, regionaal en lokaal niveau	... het verbeteren van bewustzijn en gedrag van watergebruikers over duurzame (drink) waterpraktijken in verschillende sociaal-economische groepen	... het opleiden van (toekomstige) waterwetenschappers en professionals



### 3 Overzicht van het onderzoek in thema Omgeving en Transities

Dit thema biedt een brede wetenschappelijke kennisbasis voor omgevingsmanagement op een aantal strategische thema's, zoals waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit, beschikbaarheid ruimte, infrastructuur, circulariteit en natuur, in de context van verschillende transities. Hierbij gaat het zowel om het reageren op als om het mede vormgeven van transities. Deze kennisbasis maakt het mogelijk om agenda's te verbinden en coalities te vormen en daarmee het drinkwaterbelang te waarborgen. Hierbij hanteert dit thema drie uitgangspunten:

1. **Inspelen op interne én externe transities.** Waterbedrijven bevinden zich in een omgeving in transitie, met gevolgen voor de governance van thema's die voor de drinkwatersector van strategisch belang zijn. Daarnaast geven waterbedrijven zelf ook vorm aan transities in de ruimtelijke omgeving. Daarom is het essentieel dat waterbedrijven een meer omgevingsgerichte besluitvormingsstructuur (door)ontwikkelen. Hierbij worden enerzijds belangen van partijen in de omgeving expliciet onderzocht en meegewogen en anderzijds geprioriteerde eigen belangen sterker gepositioneerd in strategische en bestuurlijke samenwerking. Daarin staan in dit thema de *interne transitie* naar een omgevingsgerichte waterbedrijf en de *externe transities* in de omgeving centraal. Externe transities zoals de landbouw-, energie- of circulaire transitie worden hierin beschouwd als een voortdurend proces waar het omgevingsmanagement van een waterbedrijf deel van uitmaakt, waarop het slim kan inspelen en soms een rol speelt in het versnellen of vormgeven van deze transities.
2. **Het ontwikkelen van handelingsperspectieven die coherent zijn op de korte en lange termijn.** Dit thema beoogt integrale handelingsperspectieven voor strategisch belangrijke thema's te ontwikkelen, die waterbedrijven ondersteunen in het realiseren van bedrijfsdoelen in de context van zowel

interne als externe transities. Een belangrijk criterium voor deze handelingsperspectieven is coherentie tussen concrete omgevingsgerichte activiteiten en lange-termijn doelstellingen voor verschillende thema's, d.w.z., inspelen op zowel actuele uitdagingen en vormgeven van strategische ambities op het gebied van o.a. waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit, infrastructuur, circulariteit en natuur.

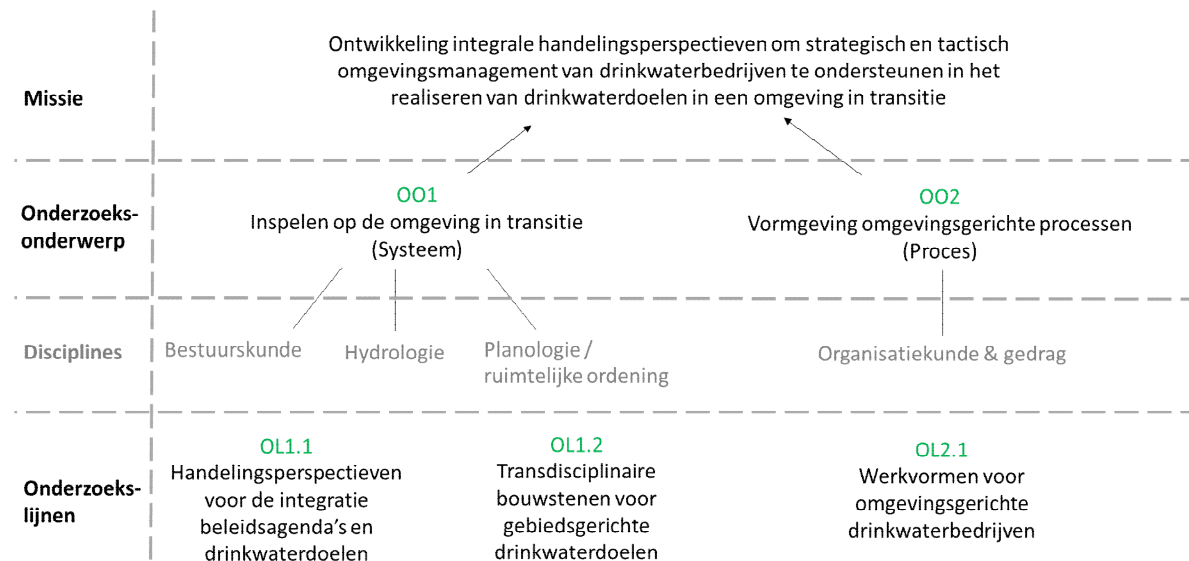
3. **Praktische toepasbaarheid én wetenschappelijke diepgang.** Het thema streeft naar de ontwikkeling van toepasbare tools en kennis die relevant is voor de beroepspraktijk van omgevingsmanagers, beleidsadviseurs en strategen, maar die ook relevant kan zijn voor een bredere groep drinkwaterprofessionals die ook in contact staan met de omgeving. Dit wordt vormgegeven door o.a. kennisuitwisseling, deelname aan discussieplatforms en congressen en in de Contactgroep Omgevingsmanagement. Het onderzoek beoogt ook wetenschappelijke diepgang te bieden en hierin vernieuwend te zijn. Hierbij wordt natuurwetenschappelijke en technische kennis (vanuit bijv. hydrologie) gecombineerd met kennis uit bestuurskunde, organisatiekunde en gedrag. Door het integraal combineren van de inzichten uit deze disciplines streeft dit thema naar transdisciplinaire kennisontwikkeling, waarin drinkwater het vertrekpunt is. KWR heeft reeds geruime expertise opgebouwd voor ieder van deze disciplines en beoogt de nieuw ontwikkelde kennis te publiceren in internationale peer-review tijdschriften en Nederlandse vakbladen.

Met de bovengenoemde drie uitgangspunten wordt vorm gegeven aan de missie om integrale handelingsperspectieven te ontwikkelen die omgevingsmanagement van waterbedrijven ondersteunen in het realiseren van drinkwaterdoelen in een tijd waarin ingrijpende transities plaatsvinden. Hierin zijn twee onderzoeks-onderwerpen onderscheiden:

- i. **Inspelen op omgevingstransities.** Dit onderwerp richt zich op *externe* transitie in de omgeving. De ontwikkeling van integrale kennis over de werking van zowel institutionele, als fysieke systeemcomponenten staat hierin centraal om zo kansen en knelpunten te herkennen tussen enerzijds verschillende beleidsagenda's en anderzijds drinkwaterdoelen. Handlingsperspectieven voor het verzilveren van deze kansen en het oplossen van knelpunten is daarbij het beoogde eindstation. Dit onderzoeksonderwerp heeft twee onderzoekslijnen (OL) waarin kansen en knelpunten geïdentificeerd worden en tools en strategieën worden ontwikkeld om hierop in te spelen:
- **OL1.1:** Handlingsperspectieven voor de integratie van beleidsagenda's en drinkwaterdoelen.
  - **OL1.2:** Transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen.

- ii. **Vormgeving omgevingsgerichte governance.** Dit onderwerp gaat over de *interne* transitie van waterbedrijven richting een omgevingsgerichte organisaties. De ontwikkeling van proceskennis staat centraal. Hiermee kunnen omgevingsbelangen en eigen strategische doelen sterker verankerd worden in de organisatiestructuur en werkwijze. Dit onderzoeksonderwerp heeft één onderzoekslijn.
- **OL2.1:** Werkvormen voor omgevingsgerichte waterbedrijven. Daarmee wordt de volgende primaire vraag beantwoord: *Hoe kan je omgevingsgericht werken?*

Figuur 1 geeft een overzicht van hoe de onderzoeksonderwerpen en -lijnen verbonden zijn met de verschillende wetenschappelijke disciplines en de missie van dit thema. Tabel 1 verbindt de onderzoeksonderwerpen en -lijnen met in het totaal zes onderzoeksvragen (OV) die een algemene invulling geven aan de 6-jarige onderzoeksperiode.



Figuur 1 Overzicht van de missie en belangrijkste onderzoeksonderwerpen en -lijnen van het BTO-thema Omgeving en Transities.

Tabel 1 Overzicht van het onderzoekskader waarin het thema Omgeving en Transities invulling geeft aan haar zesjarige onderzoeksprogramma met twee onderzoeksonderwerpen (OOs), drie onderzoeklijnen (OLs) en zes overkoepelende onderzoeksvragen (OVs).

Onderzoeksonderwerp (OO)	Onderzoeklijn (OL)	Onderzoeksvragen (OV)
OO1: Inspelen op de omgeving in transitie (Systeem)	OL1.1: Handlingsperspectieven voor de integratie van beleidsagenda's en drinkwaterdoelen.	OV1.1.a: Op welke wijze komt besluitvorming tussen belanghebbenden in verschillende ruimtelijke opgaven tot stand en wat betekent dit voor waterbedrijven? OV1.1.b: Hoe kan de drinkwatersector inspelen op verschillende ruimtelijke beleidsdoelstellingen en strategische belangen van omgevingspartners op de lange termijn?
	OL1.2: Transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen	OV1.2.a: Welke omgevingsstrategieën (polder, sturend, beheer of juridisch) kunnen wanneer optimaal worden ingezet door waterbedrijven en binnen welk type strategische omgevingsvraagstukken, inspeland op behoeften en belangen van anderen in de omgeving? OV1.2.b: Op welke manier (via welke tools) kan het strategisch drinkwaterbelang inzichtelijk gemaakt worden voor omgevingspartners?
OO2: Vormgeving omgevingsgerichte processen (Proces)	OL2.1: Werkvormen voor omgevingsgerichte waterbedrijven	OV2.1.a: Hoe kan een omgevingsgerichte organisatiestructuur het behalen van drinkwaterdoelen bevorderen? OV2.1.b: Hoe maak je omgevingsgerichte afwegingen en op welke manier kan het drinkwaterbelang hierin worden ingebracht en uitgedragen?

De ambitie is om het onderzoekskader – naast dat het inzicht geeft in de werkwijze van de themagroep Omgeving en Transitie – ook te gebruiken als toetsings-/ reflectietool voor nieuwe projectvoorstellen. Budgettair biedt het thema ruimte om jaarlijks één groter en één kleiner onderzoeksproject uit te voeren, waarbij een groter project ook over een periode van twee jaar uitgevoerd kan worden. Het is dus niet mogelijk om elk jaar alle onderzoeklijnen te behandelen. Hierin moet dus per jaar strategisch geprioriteerd worden. De themagroep heeft daarbij de verantwoordelijkheid om in de formulering en prioritering van onderzoeksvoorstellen zorg te dragen voor:

1. een evenwichtige verdeling van het onderzoek waarbij ernaar gestreefd wordt dat er evenveel aandacht wordt besteed aan elk van de drie onderzoeklijnen in de eerste drie jaar (2024 t/m 2026). Met het oog op de tussentijdse evaluatie van het thema en herijking van het 6-jarenplan is dit wenselijk. Hierbij kan het zijn dat een onderzoeksvoorstel meerdere

onderzoeklijnen bevat. De zes overkoepelende vragen dienen als leidraad voor meer gerichte onderzoeksvragen in de individuele projecten.

2. het waarborgen dat onderzoeksvoorstellen een relevantie hebben op het omgevingsmanagement van de drinkwatersector als geheel. Hoewel het onderzoek zal werken vanuit verschillende regionale cases dient de doelstelling, beoogde resultaten en conclusies voor het omgevingsmanagement van alle waterbedrijven voldoende relevant te zijn. De onderzoeklijnen vormen hiervoor het centrale kader.
3. het ook formuleren en prioriteren van projectvoorstellen waarin de samenwerking met andere BTO-thema's kan worden gezocht. Hierbij kan budget van meerdere themagroepen worden gebundeld in één onderzoeksproject. Ook kunnen er samen met andere BTO-thema's projectvoorstellen worden ingediend voor het flexibele budget van het BTO-programma.

## 4 Onderzoeksplan

### 4.1 Onderzoeksonderwerp OO1: Inspelen op de omgeving in transitie (systeem)

#### Onderzoekslijn OL1.1: Handelperspectieven voor de integratie van beleidsagenda's en drinkwaterdoelen

Omgevingsmanagement heeft te maken met het agenderen van en opkomen voor het drinkwaterbelang in een sterk veranderende fysieke en institutionele omgeving. Er valt nog veel te winnen in het integraal koppelen van beleidsdoelen, belangen en waarborging van het drinkwaterbelang. Deze onderzoekslijn richt zich specifiek op het vergroten van de institutionele systeemkennis van het omgevingsmanagement van waterbedrijven en het bieden van handelperspectieven voor integraal handelen op zowel korte, als lange termijn. Om dit te realiseren wordt er gewerkt aan twee overkoepelende onderzoeksvragen:

*OV1.1.a: Op welke wijze komt besluitvorming tussen belanghebbenden in verschillende ruimtelijke opgaven tot stand en wat betekent dit voor waterbedrijven?*

Verschillende beoogde omgevingstransities (landbouwtransitie, energietransitie, watertransitie) krijgen vorm via het opstellen van (nationale) beleids- en uitvoeringsprogramma's (bijv. NOVI, NPLG). Deelname aan deze programma's en bijbehorende gebiedsdossiers en -processen is tijdsintensief maar ook noodzakelijk om drinkwaterdoelen op het gebied van o.a. waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit, infrastructuur, circulariteit en natuur te waarborgen. De verantwoordelijkheden en onderliggende behoeften van verschillende actoren zijn hierin echter - door decentralisatie en regionale verschillen in uitvoering - onvoldoende inzichtelijk. Een meer systematisch begrip van de voornaamste kansen en knelpunten van deelname aan deze gebiedsdossiers ontbreekt. Deze onderzoeksvraag richt zich daarom op het vergroten van het systeembegrip over de besluitvormingsstructuren rondom deze programma's, die breder zijn

ingestoken dan het drinkwaterbelang. Hierbij ligt de focus op de verdeling van verantwoordelijkheden en behoeften van belanghebbenden en welke verschillen en overeenkomsten hierin te herkennen zijn tussen verschillende regionale samenwerkingsverbanden. Wat betreft de praktische overwegingen en (lobby) strategie heeft de drinkwatersector met o.a. Vewin-stuurgroepen en Vewin-werkgroepen de nodige processen ingericht om adequaat in te kunnen spelen op beleidsontwikkelingen en besluitvorming. Deze overkoepelende onderzoeksvraag is daarom niet gericht op beleidsuitvoering, maar op het vergroten van systeem-begrip en het doorgronden van expliciete en impliciete behoeftes en verantwoordelijkheden van betrokkenen waarop waterbedrijven slim kunnen inspelen. Deze inzichten ondersteunen het effectief inpassen van drinkwaterdoelen in deze uitvoeringsprogramma's.

*OV1.1.b: Hoe kan de drinkwatersector inspelen op verschillende ruimtelijke beleidsdoelstellingen en strategische belangen van omgevingspartners op de lange termijn?*

Naast het inspelen op concrete kansen in regionale programma's en plannen, is het voor waterbedrijven ook van cruciaal belang om te anticiperen op lange-termijn belangen en visies van derden. Dit is vooral van belang indien deze belangen en visies raken aan strategisch belangrijke thema's, zoals waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit, infrastructuur, circulariteit en natuur. De mogelijke impact van lange-termijn beleidsdoelstellingen (die nog niet in programma's zijn gevat) is niet altijd bij waterbedrijven in beeld terwijl deze, helemaal als het gaat om maatschappijbrede transitie, wel groot kunnen zijn. De warmtetransitie, met als centraal onderdeel de grootschalige ontwikkeling van aardgasvrije initiatieven zoals bodemenergie, is hierin een duidelijk voorbeeld. Het in kaart brengen van deze

beleidsdoelstellingen en visies, evenals de mogelijke gevolgen van de realisatie hiervan voor het behalen van drinkwaterdoelen staat centraal in deze onderzoeksvraag. Waar kan wordt voortgebouwd op de trends en ontwikkelingen die gesignaleerd worden in het BTO Verkennend onderzoek waarin o.a. verschillende transities in kaart worden gebracht.

### Onderzoekslijn OL1.1: Handelingsperspectieven voor de integratie beleidsagenda's en drinkwaterdoelen

Maatschappelijke impact (long-term outcomes)	Impactplan thema Outcomes (2024-2029)	Onderzoeksresultaten die aan outcomes bijdragen	Voorwaarden voor ontwikkeling resultaten	Actoren Samenwerkingen om resultaten te ontwikkelen	Potentiële gebruikers resultaten	Monitoring Geambieerde indicatoren van outcomes (2029)
<p>Opname van drinkwaterdoelen in coalitieakkoorden, beleidsprogramma's en wet- en regelgeving van lokale en provinciale overheden zodat dit structureler wordt geborgd.</p> <p>Drinkwaterparagraaf in uitvoeringsprogramma's en voortgangsrapportages.</p> <p><b>BTO long term outcomes:</b> Samenwerken in beleid met belanghebbenden</p> <p>Strategisch handelen</p>	<p><b>Outcome 1:</b> Waterbedrijven hebben inzicht in het tot stand komen van, en kunnen beter inspelen op, de besluitvorming binnen, bestaande regionale uitvoeringsprogramma's, passend bij sectorbrede afspraken die in Vewinverband worden gemaakt</p> <p><b>Outcome 2:</b> Waterbedrijven zijn in staat om relevante kennis en inzichten in te brengen en af te stemmen binnen strategische lange termijnverkenningen met regionale partners</p>	<p><b>Resultaten outcome 1:</b> Overzicht van de relevante omgevings-transities voor het waarborgen van het drinkwaterbelang en bijbehorende verdeling van verantwoordelijkheden</p> <p>Inzicht in kansen en knelpunten om drinkwaterdoelen beter ingepast te krijgen in regionale besluitvorming en uitvoeringsprogramma's</p> <p><b>Resultaten outcome 2:</b> Inzicht in hoe vanuit het drinkwaterbelang ingespeeld kan worden op beleidsvorming en (lange termijn) visies van derden op transities</p>	<p>Bereidheid waterbedrijven tot uitwerking strategische verkenning in verschillende regio's (dat kan niet altijd de eigen regio zijn)</p> <p>Themagroepleden hebben tijd en middelen om een 'learning-by-doing' benadering te volgen</p>	<p><b>Andere BTO-thema's:</b> Afhankelijk van het beleidsveld kan er afstemming gezocht worden met de verschillende BTO-thema's.</p> <p><b>Andere professionals waterbedrijven:</b> Strategen en Vewin</p> <p><b>Externe partners:</b> Bevoegd gezag en coördinatoren van regionale uitvoeringsprogramma's (Provincie, Regionaal Implementatiecoach Omgevingswet, etc.)</p>	<p><b>Primair:</b> Strategisch en tactisch omgevingsmanagers en beleidsadviseurs bij waterbedrijven</p> <p><b>Secundair:</b> Management bij waterbedrijven en regionale bestuurders (raadsleden, leden van de provinciale staten en de waterschapsleden)</p>	<p>Inventarisatie via vragenlijst bij themagroepleden van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de wijze waarop de onderzoeksresultaten hebben bijgedragen aan de aanpak van waterbedrijven om omgevingspartijen handelen naar drinkwaterdoelen, zowel op de korte als lange termijn (outcome 1 &amp; 2);</li> <li>de wijze waarop de onderzoeksresultaten hebben geleid tot een andere samenwerking met belanghebbenden (outcome 1 &amp; 2).</li> </ul>

### Onderzoekslijn OL1.2: Transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen

In het agenderen en waarborgen van het drinkwaterbelang in een omgeving in transitie kunnen verschillende strategieën gekozen worden. Het ontbreekt echter nog aan tools om de weloverwogen keuze voor en toepassing van strategieën te ondersteunen. Deze onderzoekslijn richt zich op het ontwikkelen van transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen. Transdisciplinair slaat hierbij zowel op de insteek van projecten, waarbij verschillende wetenschappelijke disciplines gecombineerd worden, als op de visie op de omgeving, waarin het drinkwaterbelang één van velen is.

*OV1.2.a: Welke omgevingsstrategieën kunnen wanneer optimaal worden ingezet door waterbedrijven en binnen welk type strategische omgevingsvraagstukken, inspelend op behoeften en belangen van anderen in de omgeving?*

De ontwikkelde omgevingsstrategieën (polder, sturend, beheer of juridisch) (BTO 2022.027) ondersteunen omgevingsmanagers in het weloverwogen acteren in omgevingstrajecten. Met deze onderzoeksvraag wordt ingezet op het verder ontwikkelen en uitwerken van de toepassing van deze strategieën. Hierbij wordt de huidige uitwerking (waarin sterk gefocust is op de eigen behoefte en belangen van waterbedrijven) verbreed door ook de behoeften en belangen van anderen in de omgeving een plaats te geven. Ook wordt er zowel aandacht besteed aan de strategische afweging, als aan de tactische toepassing van verschillende strategieën.

Door de geïdentificeerde omgevingsstrategieën uit te werken en te evalueren wordt de effectiviteit van verschillende strategieën in verschillende situaties inzichtelijk gemaakt. Hiermee kan ook de toepassing van deze samenwerkingsmodellen verder worden geconcretiseerd en meetbaar worden gemaakt en wordt een weloverwogen keuze mogelijk. Ook wordt geïnventariseerd hoe deze drinkwatersectorspecifieke strategieën in samenhang kunnen worden toegepast met veel toegepaste algemene benaderingen binnen omgevingsmanagement-afdelingen van waterbedrijven (denk aan bijv. *mutual gains approach*).

*OV1.2.b: Op welke manier (via welke tools) kan het strategisch drinkwaterbelang inzichtelijk gemaakt worden voor omgevingspartners?*

Op dit moment worden diverse regionale uitvoeringsprogramma's opgestart met invloed op verschillende belangen van waterbedrijven. De doelen van deze uitvoeringsprogramma's en de wijze waarop de voortgang gemonitord wordt zijn echter niet altijd direct te vertalen naar de belangen van de waterbedrijven. Deze belangen zijn bijvoorbeeld de waterbeschikbaarheid om een groeiscenario op te kunnen vangen, de mate waarin de huidige zuiveringen volstaan, de kosten die nodig zijn voor aanpassing van drinkwaterinfrastructuur en de milieu-footprint. Dit maakt het soms lastig om invloed uit te oefenen, en om prioriteiten te stellen. Deze onderzoeksvraag richt zich op:

- i. het doorvertalen van omgevingsdoelen, toestandsrapportages en scenario's naar effecten voor de drinkwaterfunctie; en
- ii. deze (vaak complexe) resultaten vertalen naar concrete handelingsperspectieven en maatregelen voor bestuurders bij relevante overheden. Het kan hierbij zowel gaan om toestand-/trendrapportages of scenarioanalyses die niet specifiek op de drinkwaterfunctie zijn gericht, maar waar de drinkwaterfunctie wel belanghebbend is.

Een succesvol voorbeeld is de vertaling van complexe waterkwaliteitsdata in een zuiveringsinspanningsindex, zoals toegepast door RIWA Rijn en Vitens. Het gaat hierbij om het vangen en effectief communiceren van hoe strategische drinkwaterbelangen geschaad kunnen worden door het handelen van omgevingspartners. Deze communicatie is cruciaal om effectief de eigen belangen over te brengen aan omgevingspartners. Op basis hiervan kan in een vroeg stadium gezocht worden naar manieren om omgevingsplannen ook van meerwaarde te laten zijn voor waterbedrijven. Het duidelijk communiceren van het drinkwaterbelang kan waterbedrijven en omgevingspartners ook in staat stellen een goede lange-termijn relatie te waarborgen.

Binnen deze onderzoeksvraag wordt kennis over het kwantificeren van omgevingsfactoren en monitoring gecombineerd met inzichten over besluitvormingscycli en bestuurlijke processen. De beoogde tools zijn kwantitatieve indicatoren zoals bijv.



waterkwaliteitsindicatoren en meer kwalitatieve indicatoren of illustraties (bijv. incl. maatschappelijke waterbewustzijnsindicatoren).

### Onderzoekslijn OL1.2: Transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen

Maatschappelijke impact (long-term outcomes)	Impactplan thema Outcomes (2024-2029)			Actoren Samenwerkingen om resultaten te ontwikkelen	Potentiële gebruikers resultaten	Monitoring Geambieerde indicatoren van outcomes (2029)
	Onderzoeksresultaten die aan outcomes bijdragen	Voorwaarden voor ontwikkeling resultaten				
<p>Omgevingspartijen zijn zich bewust van de randvoorwaarden voor duurzame drinkwatervoorziening en weten wat ze van het waterbedrijf kunnen verwachten.</p> <p><b>BTO long term outcomes:</b> Samenwerken in beleid met belanghebbenden</p> <p>Waterbewustzijn klanten</p> <p>Strategisch handelen</p>	<p><b>Outcome 3:</b> Waterbedrijven zijn beter toegerust om weloverwogen, transparante en consistente keuzes voor bepaalde omgevingsstrategieën</p> <p><b>Outcome 4:</b> Omgevingsmanagement van waterbedrijven wordt beter ondersteund met informatie uit meetgegevens of modelresultaten</p>	<p><b>Resultaten outcome 3:</b> Kennis en begrip van het effect van het doelmatig inzetten van omgevingsstrategieën in verschillende situaties</p> <p><b>Resultaten outcome 4:</b> Ontwikkeling van tools die het strategische drinkwaterbelang inzichtelijk maken voor omgevingspartners</p>	<p>Themagroepen dragen actief bij aan het in kaart brengen van strategische belangen en informatievoorziening voor toolontwikkeling</p>	<p><b>Andere BTO-thema's:</b> Distributie en Bronnen, Watersysteem en Natuur</p> <p><b>Andere professionals waterbedrijven:</b></p> <p><b>Externe partners:</b> n.v.t.</p>	<p><b>Primair:</b> Strategisch en tactisch omgevingsmanagers</p> <p><b>Secundair:</b> omgevingsmanagers waterschappen</p>	<p>De manier waarop en wanneer de verschillende strategieën worden toegepast in de praktijk (outcome 3) wordt bijgehouden middels een anekdote bibliotheek: verzamelen van anekdotes over het toepassen van verschillende strategieën in de omgeving</p> <p>Aantal waterbedrijven dat de ontwikkelde tools en indicatoren heeft toegepast in regionale overleggen (outcome 4)</p>

## 4.2 Onderzoeksonderwerp OO2: Vormgeving omgevingsgerichte processen (proces)

### Onderzoekslijn OL2.1: Werkvormen voor omgevingsgerichte waterbedrijven

Naast verscheidene transities in de omgeving, ondergaat de watersector ook zelf een transitie in de manier van werken en de doelen die worden nagestreefd. Dit

wordt ook wel de watertransitie genoemd. In 2021 is er concreet invulling gegeven aan deze beoogde watertransitie<sup>9</sup> a.d.h.v. vier pijlers. Ieder van deze pijlers beklemtoont de noodzaak om als waterbedrijven omgevingsgericht te werken. Zo wordt als eerste pijler water geponeerd als primaire focus in ruimtelijke ordening (functie volgt peil principe). De tweede pijler beoogt een transitie naar een circulair

<sup>9</sup> Zie de uitleg op het Drinkwaterplatform over de watertransitie.

watersysteem. Pijler drie richt zich op structureel zuiniger omgaan met water. En pijler vier richt zich op het vasthouden van water om functiecombinaties met drinkwater mogelijk te maken. De pijlers van de watertransitie vormen doelstellingen die in samenwerking met omgevingspartijen gerealiseerd moeten worden en waarbij waterbedrijven dus omgevingsgericht moeten werken om dit te realiseren. Daarnaast wordt dit ook in toenemende mate gevraagd nu ook nationale overheden (verschillende pijlers van) de watertransitie in toenemende mate omarmen<sup>10</sup>. Kortom vraagt het vormgeven van de watertransitie ook om een verandering in de manier van werken. In deze onderzoekslijn wordt hier in twee deelvragen aan gewerkt, waarbij er zowel wordt gekeken naar de organisatiestructuur (2.1.a), als naar de werkwijze zelf (2.1.b).

*OV2.1.a: Hoe kan een omgevingsgerichte organisatiestructuur het behalen van drinkwaterdoelen bevorderen? (Hoe kunnen omgevingsmanagers in staat worden gesteld te handelen als ‘agents of change’?)*

Omgevingsmanagement is een activiteit die op verschillende plekken in de organisatie beoefend wordt. Naast de omgevingsmanagers zelf hebben ook anderen in de organisatie (in eerste instantie beleidsadviseurs, hydrologen en asset engineers, maar in minder directe mate ook alle andere medewerkers) een rol in het uitdragen en in contact treden met omgevingspartners. Zoals gesteld vereisen de principes van de watertransitie een andere houding van omgevingsmanagement. Uit de wetenschappelijke literatuur over organisaties in transitie blijkt dat voor het realiseren van transitie, professionals de ruimte moeten krijgen en maken om te experimenteren, nieuwe samenwerkingen aan te gaan en visies te ontwikkelen. De bereidheid van organisaties om (ingecalculeerde) risico's te nemen en voldoende aandacht te besteden aan het leren van goede en minder goede resultaten is hierbij cruciaal als werkomgeving. De steun vanuit (collega's in) de eigen organisatie om ook de benodigde cultuurveranderingen te kunnen

realiseren is hierbij ook van groot belang. Het gaat om capaciteiten van de organisatie om 'agents of change' in omgevingsmanagement te ondersteunen.

Binnen deze onderzoeksvraag wordt er gewerkt aan handvatten voor het inrichten van een omgevingsgerichte organisatie die de belangen van drinkwater kan waarborgen binnen bredere regionale opgaven zoals ook uiteengezet in de watertransitie. Met de term organisatiestructuur wordt zowel geduid op de geïnstitutionaliseerde structuren en methoden, als op werkwijzen en competenties. Hierbij kan ook lering worden getrokken uit andere sectoren in zowel Nederland als Vlaanderen. Daarnaast zijn er ook verschillende theoretische kaders die kunnen bijdragen aan een weloverwogen organisatiestructuur (bijv. *governance capacity framework*<sup>11</sup>, *policy entrepreneurs*<sup>12</sup>), die nader kunnen worden uitgewerkt voor de drinkwatersector.

*OV2.1.b: Hoe maak je omgevingsgerichte afwegingen en op welke manier kan het drinkwaterbelang hierin worden ingebracht en uitgedragen? (Hoe kunnen omgevingsmanagers handelen als ‘agents of change’?)*

In deze onderzoeksvraag wordt gefocust op de manieren waarop omgevingsmanagementprofessionals kunnen inzetten op gewenste veranderingen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van transitieliteratuur rondom *policy entrepreneurs*, *agents of change* en *transformative leadership*<sup>13</sup>. Deze literatuur focust op de capaciteit van individuen of groepen om verandering te realiseren door hier actief op in te zetten. Transitie kunnen op deze manier bevorderd (maar niet gemanaged) worden<sup>14</sup>. In de context van het drinkwaterbelang wordt er gekeken welke handreikingen er op basis van deze literatuur en de praktijkinzichten opgesteld kunnen worden om omgevingsmanagers te helpen in het nemen van weloverwogen besluiten rondom o.a. het realiseren van samenwerkingstrajecten en het vergroten van waterbewustzijn bij andere actoren. Het gaat hierbij om de

<sup>10</sup> Zo heeft bijv. het Nederlandse kabinet de ambitie uitgesproken voor een vermindering van het drinkwaterverbruik van 20% in 2035, evenals het toepassen van 'bodem en water sturend' als leidend principe in de ruimtelijke ordening en werkt de Vlaamse overheid met de Blue Deal Vlaanderen aan het beter vasthouden van water.

<sup>11</sup> [Zie](#) het promotieonderzoek van Stef Koop.

<sup>12</sup> [Zie](#) het promotieonderzoek van Stijn Brouwer.

<sup>13</sup> Horlings, L. G., Roep, D., & Wellbrock, W. (2018). The role of leadership in place-based development and building institutional arrangements. *Local Economy*, 33(3), 245-268.

<sup>14</sup> Huitema, D., Lebel, L., & Meijerink, S. (2011). The strategies of policy entrepreneurs in water transitions around the world. *Water policy*, 13(5), 717-733.

manieren waarop de omgevingsmanager intern en extern als 'agent of change' op kan treden.

### Onderzoekslijn OL2.1: Werkvormen voor omgevingsgerichte waterbedrijven

Maatschappelijke impact (long-term outcomes)	Impactplan thema Outcomes (2024-2029)	Onderzoeksresultaten die aan outcomes bijdragen	Voorwaarden voor ontwikkeling resultaten	Actoren Samenwerkingen om resultaten te ontwikkelen	Potentiële gebruikers resultaten	Monitoring Geambieerde indicatoren van outcomes (2029)
<p>Waterbedrijven worden omgevingsgerichte organisaties met een eenduidige strategie en identiteit</p> <p>Professionals werkzaam in omgevings-management weten hoe zij proactief bij kunnen dragen aan het realiseren van de watertransitie en krijgen hier ook binnen hun eigen organisatie de ruimte voor</p> <p><b>BTO long term outcomes:</b> Waterbewustzijn klanten: focus op omgevingspartners</p> <p>Kennis en deskundigheid behouden</p>	<p><b>Outcome 5:</b> Waterbedrijven gebruiken verkregen inzichten in het realiseren van een omgevingsgerichte organisatiestructuur</p> <p><b>Outcome 6:</b> Waterbedrijven zijn beter toegerust om beslissingen te nemen m.b.t. in welke samenwerkingstrajecten geïnvesteerd wordt en hoe omgevingsmanagers beleidsbeïnvloeding kunnen maximaliseren</p>	<p><b>Resultaten outcome 5:</b> Modellen voor het inrichten van een omgevingsgerichte organisatiestructuur dat is toegespitst op de Nederlandse en Vlaamse drinkwatersector.</p> <p><b>Resultaten outcome 6:</b> Handreikingen voor keuze tot deelname verschillende samen-werkingstrajecten</p>	<p>Bereidheid waterbedrijven om inzicht te geven bestaande werkwijzen, wensen en beperkingen</p> <p>Mate van ambitie om als 'agent of change' op te treden</p>	<p><b>Andere BTO-thema's</b> Klant</p> <p><b>Andere professionals waterbedrijven:</b> n.v.t.</p> <p><b>Externe partners:</b> n.v.t.</p>	<p><b>Primair:</b> Strategisch en tactisch omgevingsmanagers, beleidsadviseurs, strategen, management team</p> <p><b>Secundair:</b> Hele organisatie</p>	<p>Anekdote Bibliotheek van toepassing onderzoeksresultaten voor realiseren omgevingsgerichte organisatiestructuur (m.a.w. aantal waterbedrijven dat een omgevingsgerichte organisatiestructuur realiseert) (outcome 5).</p> <p>Handreikingen voor omgevingsbewuste medewerkers worden toegepast (outcome 6)</p>

## 5 Themagroep

### 5.1 Verantwoordelijkheden themagroep

De aansturing en begeleiding van het BTO-programma vindt plaats op drie niveaus, elk met hun eigen rol: het Directeurenoverleg op strategisch niveau, het Coördinerend Overleg op tactisch niveau. De themagroepen (en eventueel tijdelijke projectgroepen) sturen en begeleiden de verschillende onderzoeksthema's op operationeel niveau. De themagroep is verantwoordelijk voor:

- Opstellen en zo nodig actualiseren van het zesjarenplan;
- Signaleren en verder verkennen van voor het thema relevante ontwikkelingen, verbinden met voor het thema relevante kennisnetwerken;
- Bewaken van de belangen van zowel de drinkwatersector als de individuele drinkwaterbedrijven op het betreffende thema;
- Inventariseren en prioriteren van onderzoeksvragen, uitwerken tot projectplannen;
- Aangeven welke mogelijke gevoeligheden er zijn vanuit de eigen organisatie rond een onderzoeksproject, afspraken maken over de openbaarheid/exclusiviteit;
- Afstemmen van inhoudelijke dwarsverbanden met andere themagroepen en/of Kerngroep WiCE;
- Begeleiden en indien gewenst mede uitvoeren van het onderzoek, gezamenlijk publiceren voor de sector of de wetenschapswereld;
- Bewaken van de voortgang van het thema (activiteiten, output, outcome);
- Voor de onderzoeksprojecten en -opbrengsten aangeven wat de relevantie voor (individuele) drinkwaterbedrijven is en welke stappen nodig zijn om tot toepassing te komen, Dit is relevant vanaf vraagarticulatie, het opstellen van het projectplan tot en met de uitvoering en de rapportage;

- Vervullen van de brugfunctie tussen het BTO en de eigen organisatie door kennisbehoeften op te halen, CO-lid en andere collega's te informeren over opbrengsten en te adviseren over toepassing;
- Platformfunctie vervullen: stimuleren van kennisoverdracht en uitwisseling van praktijkkennis.

De themagroep kan de planning en budgetten van lopende onderzoeksprojecten naar boven of naar beneden bijstellen, voor zover het totaal van de aangegane financiële verplichtingen van het thema niet wordt overschreden en de geplande opbrengsten van het onderzoeksproject niet wezenlijk veranderen. Dergelijke verschuivingen worden in de besluitenlijst van de themagroep opgenomen en op die manier verantwoord aan het Coördinerend Overleg. Wijzigingen die de financiële verplichtingen overschrijden en/of de geplande opbrengsten substantieel veranderen moeten worden voorgelegd aan het Coördinerend Overleg.

### 5.2 Samenstelling themagroep

In de themagroepen zijn bij voorkeur alle BTO-partners vertegenwoordigd met één inhoudelijk deskundige vanuit de eigen organisatie. Dit zijn de tactisch en strategisch omgevingsmanagers, beleidsadviseurs en medewerkers met een disciplinaire achtergrond in planologie, bestuurskunde, transitiekunde, gedragswetenschappen en bronnenbeleid die de belangen van waterbedrijven verbinden met de omgeving (en vice versa).

Iedere drie jaar wordt de samenstelling van de themagroepen herzien inclusief voorzitter en vicevoorzitter, waarbij met het oog op de continuïteit het streven is dat themagroepleden in principe minimaal drie jaar deel uitmaken van de themagroep en dat na drie jaar maximaal de helft van de leden wisselen.

Tabel 2 Samenstelling themagroep per 1 januari 2024

Naam	BTO-partner	Deskundigheid	Rol in themagroep
Sandra Verheijden	Brabant Water	Senior strategisch beleidsadviseur bestuur en beleid, strategisch en tactisch omgevingsmanagement, bodem- en bronnenbeleid, beleidsadvies, onderzoekservaring	Voorzitter
n.o.t.k.			Vicevoorzitter
Nicolien van Aalderen	KWR	Onderzoeker Water governance. Specialisatie omgevingsmanagement en public design	Themacoördinator
Jolijn van Engelenburg	KWR	Projectmanager en programmamanager in BTO. Tevens onderzoeker omgevingsmanagement	Projectmanager/vice-themacoördinator
Kirsten Schrevens	De Watergroep		Themagroep lid
Margot Kwee	Dunea		Themagroep lid
Hendrik Jan IJsinga	Evides		Themagroep lid
Henri de Jong	Oasen		Themagroep lid
Marion Wester	PWN	Omgevingsmanagement (strategisch en tactisch), planologie, bestuurskunde, transitiekunde, beleidsadvies, gedragswetenschappen, bronnenbeleid	Themagroep lid
Hanneke Vreugdenhil	Vitens		Themagroep lid
Eddy Yedema	Waternet	Omgevingsmanager	Themagroep lid
René Kollen	WBG	Strategisch omgevingsmanager	Themagroep lid
Marc Koenders	WMD	Omgevingsmanager	Themagroep lid
Roger Hoofs	WML		Themagroep lid

Tabel 3 Agendaleden en gastleden

Naam	Organisatie	Deskundigheid	Rol in themagroep
Mirja Baneke (agendalid)	Vewin	Vewin -Stuurgroep Bronnen en Kwaliteit	Agendalid

## Rollen

- Themagroepleden zijn binnen hun organisatie de deskundige op het betreffende onderzoeksthema en aanspreekpersoon voor hun collega's en KWR-onderzoekers. Themagroepleden zijn goed op de hoogte van het strategisch plan en de onderzoeksagenda van hun organisatie en kunnen die vertalen naar onderzoeksvragen. Themagroepleden hebben oog voor zowel de lange-termijnuitdagingen als de problemen van vandaag en kunnen goed inschatten wat de waarde en mogelijke gevoeligheden van onderzoeksopbrengsten voor hun organisatie zijn.
- De themagroep kiest een voorzitter en een vicevoorzitter uit haar midden, afkomstig van de waterbedrijven. Het Coördinerend Overleg bewaakt dat de rollen van voorzitter en vicevoorzitter voor het geheel aan themagroepen goed is verdeeld over de verschillende waterbedrijven. De voorzitter en vicevoorzitter zijn voor het thema de eerste aanspreekpersonen bij de waterbedrijven voor de themacoördinator, BTO-programmamangement en het Coördinerend Overleg. Samen met de themacoördinator en projectmanager zorgen zij voor een goed verloop van de themagroepvergaderingen.
- De themacoördinator is de trekker bij KWR van een onderzoeksthema en wordt door KWR benoemd. De themacoördinator is een ervaren KWR-onderzoeker en heeft een track record in onderzoek op het gebied van het thema. Hij/zij heeft overzicht over de ontwikkelingen in de wetenschap en in de Nederlandse en internationale watersector en weet wat er speelt bij de BTO-partners. Hij/zij heeft een (inter)nationaal wetenschappelijk netwerk en is in staat verbindingen te leggen tussen het BTO en andere onderzoeks- en subsidieprogramma's. De themacoördinator is in staat om de wensen van de BTO-partners te vertalen naar een samenhangend, uitdagend, toegepast wetenschappelijk onderzoeksprogramma. Hij/zij is de inspirator van het thema, genereert ideeën voor onderzoek en wordt door de themagroepsleden gezien als waardevolle gesprekspartner. De themacoördinator is een strategisch denker met een brede blik, die in staat is om verschillende onderzoeksgebieden te verbinden die relevant zijn voor het thema.

- De projectmanager is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de onderzoeksprojecten, binnen de afspraken die zijn gemaakt met de themagroep en het CO. De projectmanager zorgt ervoor dat de kennisvragen van de themagroep worden vertaald in een projectplan, met een haalbare begroting en planning. Hij/zij stuurt de uitvoering van het project aan en onderhoudt hierover het contact met de themagroep. Hij/zij heeft het overzicht over planning en voortgang en informeert hierover regelmatig de onderzoekers, themagroep en programmamangement. De projectmanager is verantwoordelijk voor een adequate aansturing en bezetting van het projectteam, inclusief de kwaliteitsborger(s) en stemt hierover af met teamleiders bij KWR. Hij/zij vervult of delegeert de rol van secretaris van de themagroep en is tevens vice-themacoördinator. De projectmanager is een ervaren professional en wordt door KWR benoemd.
- De kwaliteitsborger is verantwoordelijk voor de bewaking van de kwaliteit (wetenschappelijk, bruikbaar, impactvol) en integriteit van het onderzoek en de onderzoekers in de uitvoering van de onderzoeksprojecten voor het betreffende thema. Hij/zij wordt door KWR benoemd en is lid van de Wetenschapsraad van KWR en doet aanbevelingen voor toekomstige onderzoeksrichtingen. De kwaliteitsborger is alleen op verzoek van de themagroep aanwezig bij vergaderingen.

## 5.3 Werkwijze

### Bijeenkomsten

De themagroep heeft vier vergaderingen per jaar.

- Eén vergadering in februari bij KWR
- Eén vergadering in juni op een bijzondere locatie of bij waterbedrijf met excursie
- Eén vergadering in september bij KWR
- Eén vergadering in december online

De data en locatie voor de vergaderingen worden in samenspraak met de themagroep vastgesteld. De agenda en vergaderstukken van de



themagroepvergadering worden door de themacoördinator voorbereid in overleg met de voorzitter en via BTO-Net ter beschikking gesteld.

Themagroepleden worden aangemoedigd om tenminste één keer per jaar een (junior) collega mee te nemen.

Afwezige themagroepleden kunnen zich laten vertegenwoordigen door een andere inhoudelijk deskundige van het eigen bedrijf. De themagroep kan kiezen om agendaleden c.q. toehoorders toe te laten tot de vergaderingen; zij hebben geen stem in de totstandkoming van de programmering van het thema.

De basis voor de besluitvorming in de themagroepen is consensus, waarbij iedere BTO-partner één stem vertegenwoordigt. Als de themagroep geen eensluidend voorstel kan doen, dan wordt het voorstel voorzien van de verschillende inzichten voorgelegd aan het Coördinerend Overleg.

### Jaaragenda

Tijdens iedere vergadering zijn er een aantal vaste en wisselende onderdelen die ieder kalenderjaar terugkeren op de agenda. Deze zijn in onderstaand overzicht toegevoegd. Naast deze onderdelen is er iedere vergadering ruimte om extra onderdelen te agenderen.

Vaste onderdelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken actualiteiten (10 min)</li> <li>Vaststellen afgerond onderzoek</li> <li>Update lopend onderzoek door betrokken linking pins</li> </ul>
Februari (2 uur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een transitie uitgelicht (experts, analist of omgevingsmanager over ontwikkelingen en duiding van een aanpalende transitie zoals landbouw, transitiedeskundige etc.)</li> <li>Verkennd onderzoek in de picture (kruisbestuiving verkennd onderzoekagenda en omgevingsmanagement agenda's waterbedrijven)</li> <li>Presentatie lopend of afgerond inhoudsrelevant onderzoek voor het thema uit WiCE, Verkennd Onderzoek, andere thema's etc.) door een KWR-onderzoeker.</li> </ul>
Juni (dag)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie/discussie/workshop lopend onderzoek</li> <li>Rondje ophalen impact anekdotes</li> <li>Excursie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afsluitend terras/borrel</li> </ul>
September (2 uur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie lopend of afgerond onderzoek uit thema Omgeving en Transities</li> <li>Rondje ophalen impact anekdote</li> </ul>
December (2 uur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie lopend of afgerond onderzoek uit thema Omgeving en Transities</li> <li>Update vanuit Vewin of strategisch omgevingspartner over relevante ontwikkelingen.</li> </ul>

### Projecten

Per jaar is ruimte voor één kleiner en één groter project (eventueel verdeeld over twee jaar waarmee een groter budget mogelijk wordt)..Elk project heeft twee of drie linking pins van verschillende waterbedrijven. De linking pins geven schriftelijke en mondelinge input van het projectvoorstel, gedurende het project en doen een borging op de concepteindproduct. Linking pins worden twee tot drie keer per jaar betrokken bij projectoverleggen (digitaal of op locatie). De linking pins zullen ook gevraagd worden tussenresultaten met collega themagroepleden te delen tijdens vergaderingen.

### Budget en projectomvang

Het Coördinerend Overleg bepaalt de financiële kaders voor het Thematisch Onderzoek. De financiële kaders voor de programmaonderdelen in de eerste drie jaar van de looptijd van het BTO/WiCE-programma worden als addendum opgenomen bij het Protocol van het BTO Programma 2024-2029.

Jaarlijks worden in de CO-vergadering van november de definitieve projectbudgetten vastgesteld, op basis van een inhoudelijke discussie over de ingediende projectplannen. Het definitieve budget dat beschikbaar is voor een thema is de som van de goedgekeurde projectbudgetten.

Het themabudget is opgebouwd uit budget voor:

- Thematische verkenningen
- Verdiepende thematische onderzoeksprojecten
- Coördinatie en kennisoverdracht

Voor de financiële omvang van projecten gelden de volgende richtlijnen (prijspeil 2023):

- Onderzoeksprojecten binnen het Thematisch Onderzoek hebben bij voorkeur een minimale omvang van 100 k€/jaar en een looptijd van twee tot drie jaar.
- Thematische verkenningen hebben een omvang van 66 k€ per jaar, waarvan ca. 11 k€ voor een trendverkenning en 55 k€ voor een verdiepende verkenning.

### Koppeling met andere BTO-thema's

Naast een jaarlijkse presentatie van onderzoeksresultaten van buiten het thema (zie december) streeft het thema naar een actieve aansluiting door:

- één gezamenlijk project met een andere themagroep per jaar. Dit kan in de vorm van een bijvoorbeeld een gedeelde projectfase. De onderzoekslijn "Strategische vraagstukken" binnen de themagroep Bronnen, Watersysteem en Natuur geeft bijvoorbeeld duidelijke aanknopingspunten voor gezamenlijke financiering en begeleiding van projecten.
- Als de casuïstiek inhoudelijke raakvlakken heeft met andere themagroepen dan wordt uitgenodigd tot afvaardiging van één linking pin van betreffende themagroep. Besluit tot uitnodiging ligt bij themagroepleden in overleg met verantwoordelijk onderzoekers.

- Onderzoekers hebben een diverse wetenschappelijke achtergrond en expertise en zijn ook actief betrokken bij andere BTO-thema's.
- Actieve bijdrage van ideeën en/of voorstellen voor het Flexibel Budget. Per idee/voorstel afstemming of coproductie met tenminste één ander thema. Hierin wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan onderwerpen energietransitie, circulariteit, integraal assetmanagement en mogelijk andere prioriteiten geïdentificeerd door omgevingsmanagers of voortkomend vanuit Verkennend Onderzoek.
- Eén van de drie onderzoekslijnen richt zich specifiek op hoe de drinkwatersector kan inspelen op verschillende beleidsdoelstellingen en (lange termijn) visies van derden op transities in de ruimtelijke omgeving. Hierin is vanuit een omgevingsgerichte invalshoek een duidelijke kruisbestuiving met het Verkennend Onderzoek. De themagroep wordt dan ook gewezen op de trendalerts en suggesties voor eigen thematisch onderzoek worden gecheckt op overlap en gedeeld met de coördinator van het Verkennend Onderzoek.

### Samenwerking met andere thema's en externe partners

Collega themagroep	Onderzoekslijn met veel raakvlak	Interactie op de raakvlakken
Bronnen, Watersysteem, en Natuur	1.2	Thema Omgeving en Transities kan voor OV1.2.b voor het meetbaar kunnen maken van omgevingsfactoren goed voortbouwen of input geven op Thema Bronnen, watersysteem en natuur OO1 waarin wordt beoogd kwaliteits- en kwantiteitseffecten van de watertransitie te kwantificeren. Tevens kunnen OO3 Kansencombinatie natuur en winning van thema Bronnen, Watersysteem en Natuur belangrijke input geven voor Omgeving en Transities in relatie tot OV1.2.a dat gaat over welke omgevingsstrategieën optimaal zijn binnen welk type vraagstuk, inspelend op behoeften en belangen van anderen in de omgeving. Tot slot vormt OL3 Strategische vraagstukken van thema Bronnen, watersysteem en natuur belangrijke input op het inspelen op lange termijnvisies van omgevingspartners (OL1.1. van thema Omgeving en Transities).
Klant	1.1, 1.2, 1.3	Thema Omgeving en Transities houdt zich bezig met hoe drinkwaterdoelen kunnen inspelen op verschillende beleidsdoelen en visies van derden (OL1.1). Zicht op de diversiteit aan rollen van drinkwaterklant is hierin essentieel (Thema Klant OL1 Diversiteit). Inzicht in kennis, behoefte en beleving van huishoudelijke klant is een belangrijk ijkpunt voor het creëren van draagvlak voor drinkwater gerelateerde doelstellingen in de omgeving. Vooral als het gaat om duurzaamheid. Zo kan gedacht worden aan waterhergebruik (Thema Klant OL2 Duurzaamheid). Wat een klant verwacht van zijn waterbedrijf en anderen kan zeer bepalend zijn voor welke omgevingsstrategieën het meest van toepassing zijn in welke situatie.

Collega themagroep	Onderzoekslijn met veel raakvlak	Interactie op de raakvlakken
		Wat klanten verwachten van een waterbedrijf speelt een belangrijke rol in het (door)ontwikkelen naar omgevingsgerichte organisatiestructuur van waterbedrijven (OL2.1 thema Omgeving en Transities). Daarnaast zijn klanten in de rol van omgevingspartner een belangrijke partij in verschillende samenwerkingstrajecten.
Hydroinformatica	1.2	Thema Omgeving en Transities wil samenwerken met thema Hydroinformatica op het vlak van digitale dataopslag en visualisatie/gebruikersvriendelijke digitale tools voor de meetbaar gemaakte omgevingsfactoren. Dit is al reeds gedaan voor een tool dat bestuurlijk vermogen meet.
Biologische Veiligheid	1.2	Thema Omgeving en Transities kan gebruik maken van leidende inzichten van thema Biologische Veiligheid in het ontwikkelen van het meetbaar maken van omgevingsfactoren. Hierbij gaat het vooral om welke kwantitatieve indicatoren interessant kunnen zijn om de impact van maatregelen op de drinkwatervoorziening te communiceren richting omgevingspartners ten aanzien van bijvoorbeeld microbiologische risico's van alternatieve bronnen.
Chemische Veiligheid	1.1	Ten aanzien van het inspelen op verschillende beleidsdoelstellingen in relatie tot lange termijn visies van omgevingspartners kan het thema Omgeving en Transities voortbouwen of lering trekken uit de onderzoekslijn Risicobeoordeling van thema Chemische Veiligheid, die zich onder andere richt op invloed van waterkwaliteitsbeleid op de drinkwatervoorziening.
Zuivering	1.1	De technologische mogelijkheden voor circulaire zuiveringsconcepten, alternatieve bronnen in relatie tot circulariteits- en duurzaamheidsdoelstellingen zijn belangrijk in het herkennen en inspelen op gemeenschappelijke of tegengestelde belangen van omgevingspartners. Hierbij is inzicht in de verdeling van kansen, risico's, kosten en baten essentieel om goed in te spelen op de transitie naar een circulaire economie.
Distributie	1.1, 1.2, 2.1	OL1.1 van thema Omgeving en Transities over hoe de drinkwatersector kan inspelen op verschillende beleidsdoelstellingen en lange termijn visie van omgevingspartners en OL2 van thema Distributie ten aanzien van expliciete afweging van omgevingsinvloeden en doelstellingen van het waterbedrijf op het ontwerp van een leidingnet kunnen elkaar goed aanvullen. Een illustrerend voorbeeld zijn mitigerende maatregelen van omgevingspartners ten aanzien van bodemdaling en de invloed op het leidingnet. OL1.2 over transdisciplinaire bouwstenen voor gebiedsgerichte drinkwaterdoelen van thema Omgeving en Transities en OL1 van thema Distributie over watervraagprojecties zijn zeer complementair. OL2.1 van thema Omgeving en Transities over werkvormen voor omgevingsgerichte waterbedrijven heeft duidelijke relaties met OL2 Assetbesluitvorming en OL3 Multi-utility en Omgeving van thema Distributie. Vooral de rol van omgevingsmanagement in de bredere context van de boven- en ondergrondse opgaven zijn hierin bij uitstek zaken die passen binnen de bredere context hoe een waterbedrijf omgevingsgericht te werk kan gaan.

### Herziening van het zesjarenplan

Het hoofddoel van dit zesjarenplan is het leggen van een goede basis waarmee in de periode 2024-2029 in co-creatie met de waterbedrijven interessant en waardevol onderzoek gedaan kan worden in het kader van omgevingsmanagement en transities. De invulling aan de onderzoeksagenda, i.e. de vertaling van de onderzoekslijnen en -doelen in concrete projecten, is echter iets anders. Deze wordt jaarlijks in overleg met de themagroepsleden vastgesteld. Maar ook op andere punten moet dit document niet worden gelezen als zijnde in beton gegoten. Het is een levend document waarmee, conform de geformuleerde

onderzoeksuitgangspunten, kan worden ingespeeld op actuele maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe vragen en inzichten.

Hoewel de onderzoeksdoelen per onderzoekslijn in dit zesjarenplan met opzet vrij ruim geformuleerd zijn om hiermee ruimte en flexibiliteit te scheppen om in de agendering en uitvoering van concrete projecten flexibel te blijven, kunnen onderdelen van dit zesjarenplan gedurende de looptijd herzien worden. Hierbij gaat het niet om de bestaansreden, de *raison d'être* van de themagroep, zoals verwoord in de visie, missie, de onderzoeksuitgangspunten en -onderwerpen, maar wel om de onderzoekslijnen, en met name de uitwerking van die lijnen. i.e. de onderzoeksdoelen en onderzoeksplannen per onderzoekslijn.

Een eerste kritische reflectie op – en mogelijke herziening van – het zesjarenplan is voorzien in het najaar van 2026. Wanneer een meerderheid van de themagroep van mening is dat een herziening eerder of frequenter nodig is zal dit in afstemming met BTO-programmamanagement worden begeleid.

**Protocol**

In het Protocol dat onderdeel is van de Samenwerkingsovereenkomst Gezamenlijk Wateronderzoek 2024-2029 is de werkwijze van het Thematisch Onderzoek en de themagroepen verder beschreven.

## 6 Referenties

Huitema, D., Lebel, L. & Meijerink, S. 2011. The strategies of policy entrepreneurs in water transitions around the world. *Water policy*, 13, 717-733.

Loorbach, D. & Rotmans, J. 2010. Transition management and strategic niche management. Dutch Research Institute for Transitions: Rotterdam, The Netherlands.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. 2022, november 25. Water en Bodem sturend. Kamerbrief I E NW/BSK-2022/283041. Den Haag, The Netherlands.  
Link: [water-en-bodem-sturend.pdf \(overheid.nl\)](#)