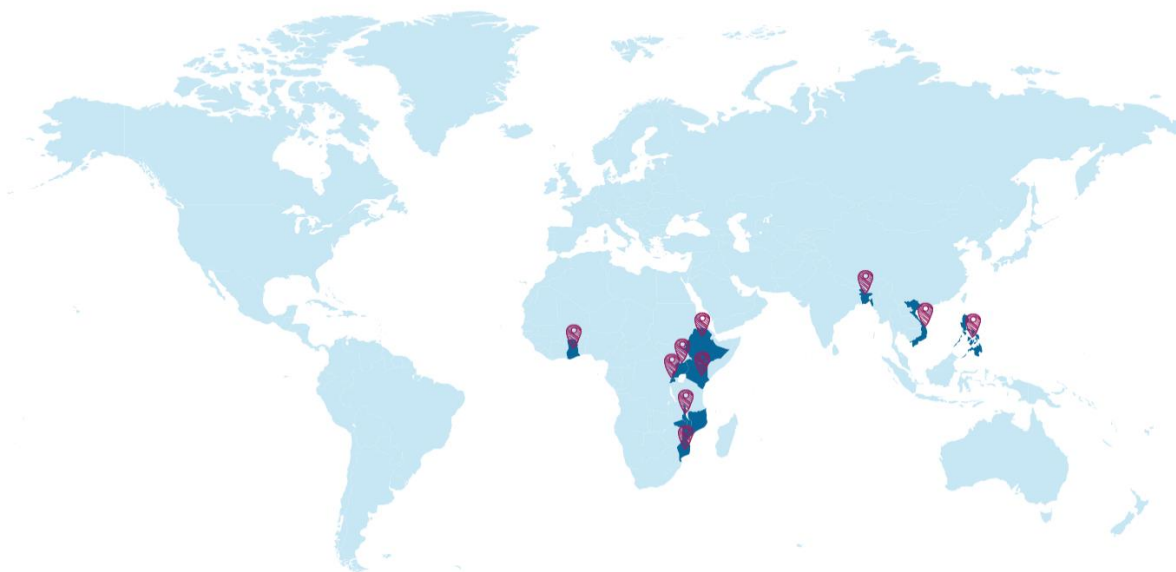


Identificeren en opstellen van procesverbeteringen om de impact te vergroten van Water For Life

Operational Excellence Thesis



BANGLADESH ETHIOPIË FILIPIJNEN GHANA KENIA MALAWI MOZAMBIQUE OEGANDA RWANDA VIETNAM



Auteur: Eva Koper
Datum: 23-08-2020
Coach: E. J. Haag
Meelezer: N. Agatz
WFL: M. Schouten
E. Lesterhuis

Voorwoord

De afgelopen twee jaar heb ik met veel plezier de parttime master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit gevolgd. Deze scriptie is het sluitstuk van deze tijd, waarin ik veel heb geleerd zowel inhoudelijk als over mijzelf. Dat ik de scriptie heb uitgevoerd voor een organisatie in ontwikkelingswerk zullen mijn familie en vrienden niet verbazen, en gelukkig heb ik het bij de prachtige stichting Water for Life mogen uitvoeren. Ik wil graag Marco en Emma bedanken voor de mogelijkheid die zij mij gegeven hebben om bij Water for Life deze scriptie uit te voeren en ook de bestuursleden voor hun inzichten tijdens de interviews. Ook hebben Erick (coach) en Niels (meelezer) mij geholpen met duidelijke adviezen, en hebben zij bijgestuurd wanneer ik het nodig had. Deze steun was erg fijn, bedankt!

Samenvatting

Water For Life (WFL) is een stichting, die is opgezet als klantenfonds, en sinds 2004 projecten financiert om mensen in ontwikkelingslanden toegang te geven tot drinkwater en sanitatie. Zij hebben al circa 1,34 miljoen begunstigden bereikt en hebben zichzelf het nieuwe doel gesteld om 2,5 miljoen mensen die leven onder de armoede grens, voor het jaar 2030, op een duurzame manier toegang te geven tot drinkwater en/of sanitatie. Het financieringsbudget van WFL is door de jaren heen gegroeid en betreft nu circa 1 miljoen euro per jaar.

Gemiddeld zou WFL 227.200 mensen per jaar moeten bereiken om deze doelstelling te kunnen halen. De afgelopen jaren worden er, over de afgelopen vijf jaar, gemiddeld per jaar ca. 72.600 personen bereikt. Dit komt erop neer dat het aantal begunstigde in 2020 t/m 2030 dan ca. 800.000 is toegenomen in plaats van het gestelde doel van 2,5 miljoen mensen. De reden dat WFL niet het gestelde doel kan halen is omdat de kosten per begunstigde te hoog zijn en/ of de budget is ontoereikend. De kosten per begunstigde variëren sterk tussen de landen waarin de projecten worden uitgevoerd en ook door de jaren was de range in kosten per begunstigde zeer wijd.

Duurzaamheid wordt ook genoemd in de doelstelling en hiervoor worden kwaliteitscriteria toegepast. Deze duurzaamheidscriteria zijn Financiële, Institutionele, Ecologische, Technische en Sociale duurzaamheid. Deze worden nu meegenomen in de projectaanvragen, maar hier wordt niet een weging tussen gemaakt of formeel vastgelegd wat het effect van deze criteria is op het wel of niet selecteren van projecten. VEI bepaalt welke projecten aan het bestuur van WFL worden aangedragen en er worden maximaal het aantal projecten aangedragen als er budget in het WFL fonds is. Door het bestuur wordt beoordeeld in hoeverre de door VEI aangedragen projecten in aanmerking komen voor subsidie.

Om de doelstelling te kunnen halen is er in deze scriptie voor WFL bestudeerd wat voor succesfactoren er vanuit de literatuur worden aangedragen voor portfolio management, monitoring en evaluatie in het portfolio en financiering in projecten. Binnen deze thesis is er gekeken vanuit de "Contingentie theorie". Dit is een theorie die uitlegt dat er geen uniforme aanpak is die voor alle situaties en organisaties het meest succesvol is, maar dat dit ligt aan interne en externe factoren oftewel de context.

Portfolio management wordt door organisaties gebruikt bij project selectie, evaluatie, monitoring en is de methode om de strategie van de organisatie uit te voeren en de doelstelling te bereiken. Na een uitgebreid literatuuronderzoek zijn er zeven succesfactoren geïdentificeerd en is er bepaald aan de hand van semigestructureerde interviews met bestuursleden in hoeverre er op dit moment door WFL gebruikt wordt gemaakt van deze succesfactoren. Hieruit kwam naar voren dat de succesfactoren geïdentificeerd binnen deze thesis door WFL nog niet worden toegepast.

WFL heeft, op hoofdlijnen, drie aandachtsgebieden die onderliggend zijn aan het behalen van de doelstelling. De doelstelling moet worden verduidelijkt en de strategie moet worden bepaald (aandachtspunt 1), de organisatie moet worden aangepast voor project selectie (aandachtspunt 2) en de projectkeuze moet worden gedaan op een hoger niveau (portfolio) dan per project (aandachtspunt 3).

Hoewel het eerste aandachtsgebied (de doelstelling en strategie van WFL) niet de focus had binnen de scriptie, is het voor het gebruiken van portfolio management van essentieel belang dat de strategie duidelijk en geformaliseerd is. Om de strategie te kunnen bepalen zal WFL moeten weten hoe en door wie zij de strategie willen laten maken, de doelstelling scherper zetten, enkele analyses (zoals een SWOT-analyses) uitvoeren en bepalen of het in alle VEI landen actief kan zijn. Portfolio

management kan na het vaststellen van een strategie worden gebruikt om deze strategie uit te dragen binnen de organisatie.

De twee andere aandachtsgebieden zijn meegenomen in de solution design en hiervoor zijn er twee adviezen naar WFL geformuleerd. WFL wordt geadviseerd (aandachtspunt 2) de besluitvorming van WFL projecten te veranderen. Tot op heden controleert het WFL bureau de projecten, kijken zij welke projecten er binnen de strategie passen en sturen zij de projectaanvragen door die naar hun mening de meeste impact hebben. Dit zou moeten veranderen naar een methode dat het WFL bureau nog steeds de projectaanvragen controleert en bepaalt of deze binnen de strategie past, maar wel alle goedgekeurde projectaanvragen doorstuurt naar het bestuur. Het bestuur zal dan ook minder betrokken zijn bij het controleren van de kwaliteit van de projectaanvragen. Dit geeft het bestuur de mogelijkheid om te focussen op het waarmaken van de doelstelling, het vormen van een strategie, het bepalen welke projecten bijdragen aan de doelstelling van WFL en monitoring en evaluatie om de kwaliteit van de projecten en het portfolio verhogen.

Daarnaast wordt WFL geadviseerd (aandachtspunt 3) om over te gaan van een project per project aanpak, waarbij informeel gekeken wordt naar het portfolio, naar een formele portfolio aanpak. Eveneens wordt het voorgesteld om de monitoring die binnen projecten in de uitvoeringsfase nu wordt gedaan op planning en budget uit te breiden met de duurzaamheidscriteria of andere belangrijke indicatoren die binnen de strategie vallen, om onzekerheid over het behalen van de doelstelling in het project tijdig te kunnen waarnemen. De evaluatie zal dan gedaan worden zowel (net) na het project als na enkele jaren, om zo ook te kunnen borgen dat de doelstelling is gehaald en ook te kunnen leren van eventuele problemen en oplossingen hiervan gedurende de levensduur van de aangelegde infrastructuur. Het budget van WFL kan worden onderverdeeld met de strategische “bucket” ofwel emmer methode, waarbij zorg wordt gedragen dat er voldoende projecten worden uitgevoerd die passen bij de doelstelling en strategie.

Beide designs (Organisatie WFL en Portfolio management) zijn geëvalueerd, waaruit blijkt dat WFL het design op de organisatie niet direct zal willen overnemen en er eerst binnen WFL moet worden bepaald in welke mate WFL onafhankelijk is van VEI en in welke mate deze onafhankelijk wenselijk is. Wel kan er gesteld worden dat portfolio management kan worden gebruikt bij WFL, indien zij een strategie hebben gevormd.

Er kan dan ook worden geconcludeerd dat de doelstelling binnen WFL enkel kan worden gehaald als het budget vergroot wordt of de kosten per begunstigde (drastisch) worden verlaagd. Daarnaast is de doelstelling tot op heden nog te onduidelijk en moet de strategie nog worden vastgesteld. Indien deze is vastgesteld kan WFL gebruik maken van portfolio management, iets waar ook binnen de organisatie belangstelling voor is. Om de organisatie van WFL te veranderen zal eerst nog duidelijk moeten worden hoe onafhankelijk WFL van VEI wil zijn, pas als dit helder is zal een eventuele aanpassing in de organisatie van WFL mogelijk zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Doelstelling Water for Life	7
1.2 Proces diagram Water for Life projecten.....	7
1.3 Probleemverkenning	8
1.3.1 Groei aantal begunstigden Water for Life.....	8
1.3.2 Data analyse kosten per begunstigde	9
1.3.3 Kwaliteitscriteria Water for Life	11
1.3.4 Oorzaak en gevolg boom.....	13
1.4 Methode projectselectie externe organisaties	14
1.5 Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet.....	14
1.6 Onderzoeksmethodiek.....	15
1.7 Theoretische en praktische relevantie	16
2. Theoretische achtergrond	17
2.1 Literatuur	17
2.1.1 Portfolio management	17
2.1.2 Monitoring en evaluatie in portfolio management	20
2.1.3 Financiering projecten	21
2.2 Theorie.....	22
3. Methodologie	23
3.1 Proces diagram.....	23
3.2 Data collectie.....	23
3.2.1 Proces binnen de thesis	23
3.2.2 Thema's semigestructureerd interview	24
3.3 Data analyse.....	24
4. Bevindingen	25
4.1 Empirische analyse Intern.....	25
4.1.1 Gestelde doel Water for Life	25
4.1.2 Proces Water for Life	26
4.1.3 Monitoring en evaluatie van projecten en portfolio	27
4.1.4 Financiering binnen het Water for Life portfolio.....	27
4.2 GAP-Analyse.....	28
5. Strategie	29
5.1 Definitie van strategie.....	29

5.2	Proces van strategievorming.....	29
5.3	Type strategieën.....	30
5.4	Benodigdheden strategie WFL.....	31
6.	Solution design: organisatie en portfolio management.....	32
6.1	Design criteria	32
6.2	Design/ interventie plan	33
6.2.1	Design: Organisatie WFL	33
6.2.2	Design: Portfolio management.....	34
6.3	Evaluatie design.....	36
6.3.1	Evaluatie Design Organisatie WFL	36
6.3.2	Evaluatie Design Portfolio management.....	36
7.	Conclusie/ discussie	38
7.1	Conclusie.....	38
7.2	Terugkoppeling naar theoretische verankering en raamwerk en de literatuur.....	38
7.3	Theoretische en praktische relevantie	38
7.4	Limitatie van het onderzoek	38
7.5	Suggesties voor vervolgonderzoek.....	39
	Bibliografie	40

1. Inleiding

Water for life (WFL) is een stichting die is opgezet als klantenfonds van Vitens, Evides, WML en WBG, en worden bestuurd door een bestuur. De WFL projecten worden voor honderd procent aangedragen en uitgevoerd door VEI (een dochterbedrijf van Vitens en Evides), een organisatie die opgericht is om internationale ontwikkelingshulp activiteiten uit te voeren voor (aangesloten) Nederlandse waterbedrijven. Het WFL fonds financiert de aanleg van infrastructuur voor drinkwater en sanitaire projecten en deze projecten hebben een budget van 100.000 tot 200.000 euro. Het fonds heeft geen overhead doordat dit door de organisatie VEI wordt betaald en groeit jaarlijks, waarbij het huidige jaarlijkse budget van WFL één miljoen euro is. VEI is op zijn beurt weer grotendeels gefinancierd door (vaste) bijdrages van de aangesloten waterbedrijven en door het krijgen van subsidies op projecten. WFL is 15 jaar geleden opgericht door het waterbedrijf Vitens. Er zijn tot op heden rond de 100 projecten in onder andere de landen Bangladesh, Ethiopië, Filipijnen, Ghana, Kenia, Malawi, Mozambique, Oeganda, Rwanda en Vietnam uitgevoerd.

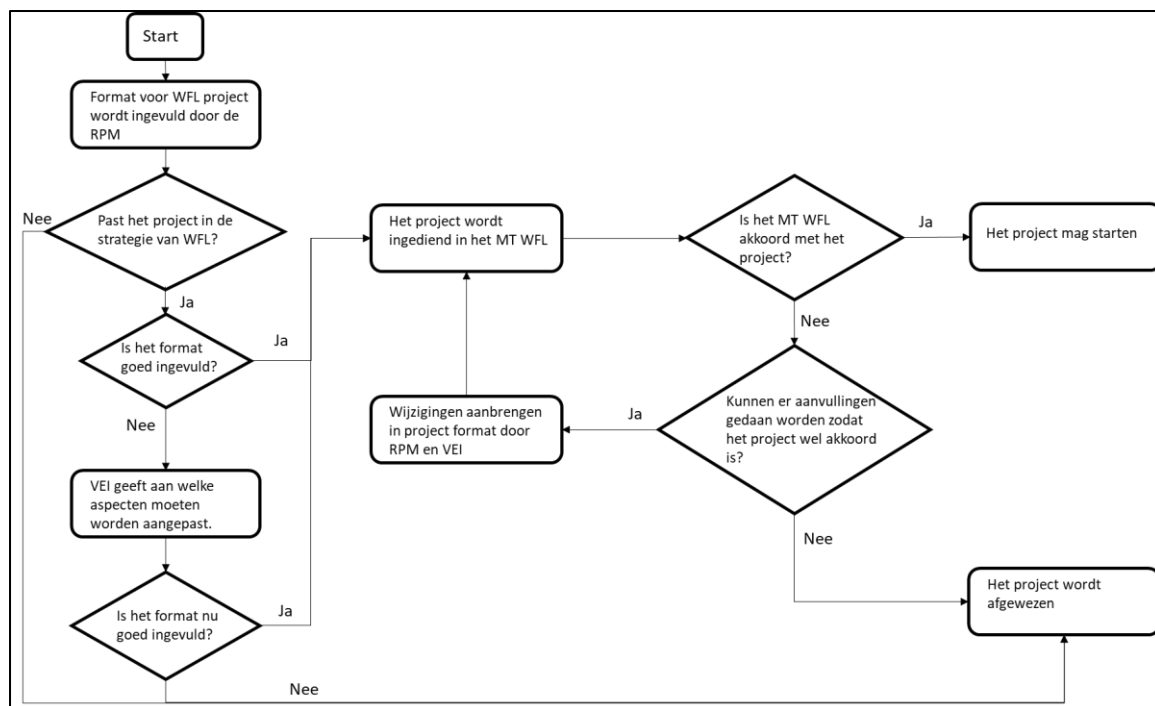
1.1 Doelstelling Water for Life

De doelstelling binnen WFL is om 2,5 miljoen mensen die leven onder de armoede grens, voor het jaar 2030, toegang tot drinkwater en/ of sanitatie te geven op een duurzame manier. Om deze doelstelling te behalen moeten zowel aanpassingen gedaan worden in de financiering van projecten als op welke manier projecten worden geselecteerd, uitgevoerd, geëvalueerd en verbeteringen worden geïmplementeerd binnen WFL. De gestelde doelstelling van 2,5 miljoen mensen is bovenop de 1,34 miljoen mensen die WFL t/m 2019 al toegang heeft gegeven tot drinkwater of sanitatie in de al eerder uitgevoerde projecten.

1.2 Proces diagram Water for Life projecten

In figuur 1 staat een proces diagram die formeel weergeeft welke stappen er worden uitgevoerd als een WFL project via VEI wordt ingediend bij de raad van bestuur. VEI bepaalt welke projecten aan het bestuur van WFL worden aangedragen en er worden maximaal het aantal projecten aangedragen als er budget in het WFL fonds is. Hierdoor worden er tot op heden geen keuzes gemaakt tussen projecten door het WFL bestuur.

Door het bestuur wordt beoordeeld in hoeverre de door VEI aangedragen projecten in aanmerking komen voor subsidie. Dit op basis van een beperkte set aan criteria. In de praktijk worden de door VEI aangedragen projecten voor subsidie gehonoreerd. Enerzijds door de kwaliteit van het voorwerk door VEI en anderzijds omdat het beschikbare WFL fonds toereikend is om alle aanvragen positief te beoordelen.



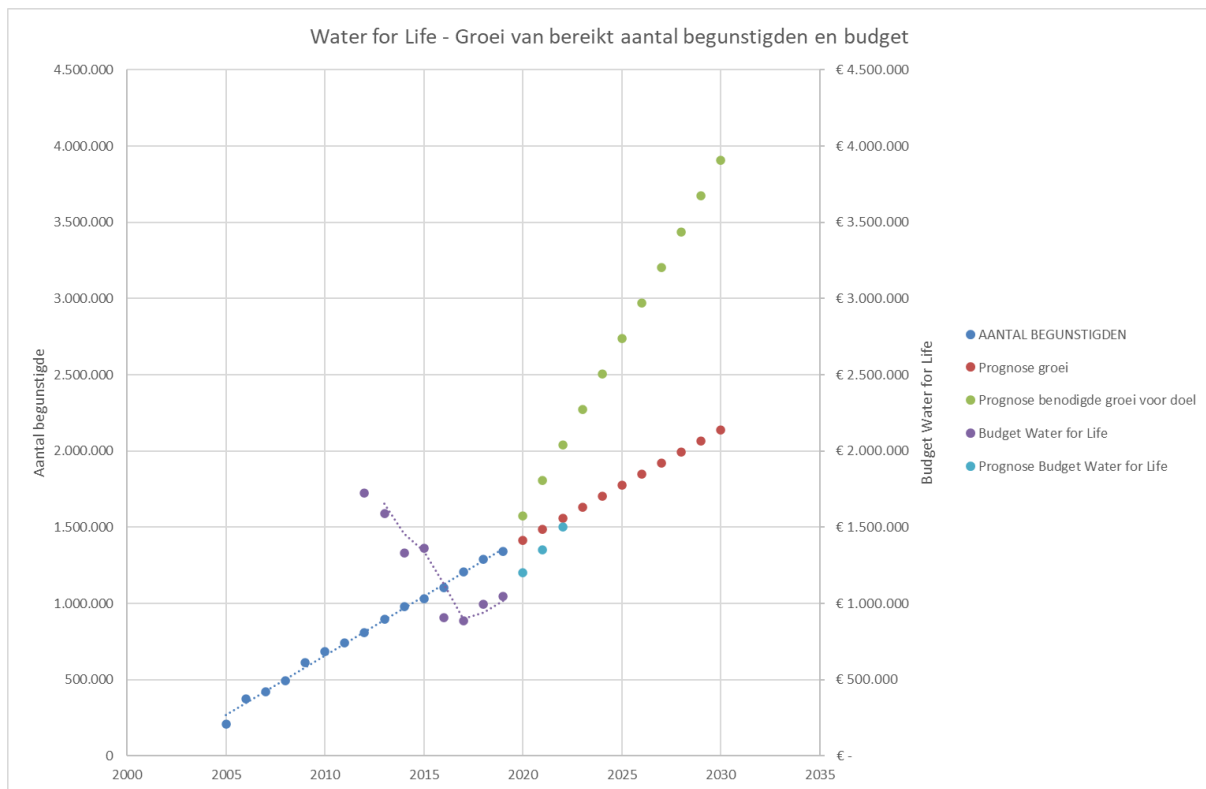
Figuur 1 Proces diagram WFL projecten

1.3 Probleemverkenning

In de huidige situatie komt het bestuur tweemaal per jaar samen bespreekt hier onder andere welke projecten mogen worden uitgevoerd. Zij krijgen de projecten aangeleverd via een vast format, hierin staat hoeveel begunstigden met het project worden bereikt en staan de kwaliteitscriteria vermeldt. De duurzaamheidscriteria zijn; Financial sustainability, Institutional sustainability, Environmental sustainability, Technological sustainability en Social sustainability (FIETS). Deze criteria worden beschreven in de aanvraag van een project. Er wordt door het bestuur in mindere mate naar het gehele portfolio gekeken, waardoor zij geen afwegingen maken tussen projecten en de projectkeuze niet gebaseerd is op de strategie van WFL.

1.3.1 Groei aantal begunstigden Water for Life

Tot en met 2019 zijn er ca. 1,34 miljoen mensen bereikt dankzij WFL, waarbij zeker in de jaren 2005 en 2006 zeer veel mensen toegang hebben gekregen tot drinkwater en/of sanitatie. De afgelopen jaren is de stijging van aantal begunstigde minder en worden er, over de afgelopen vijf jaar, gemiddeld per jaar ca. 72.600 personen bereikt. Als deze lijn van de afgelopen jaren wordt doorgezet zal VEI in 2030 ca. 2.140.000 personen in totaal bereikt hebben sinds 2005. Dit komt erop neer dat het aantal begunstigde dan ca. 800.000 is toegenomen in plaats van het gestelde doel van 2,5 miljoen mensen. Met een lineaire stijging, en een gelijkblijvend budget, zal VEI per jaar ca. 227.200 begunstigde toegang moeten geven tot drinkwater en/of sanitatie om het gestelde doel te behalen. Daarnaast moeten alle begunstigde eveneens in 2030 deze toegang nog hebben.



Figuur 2 Bereikt resultaat en prognoses WFL

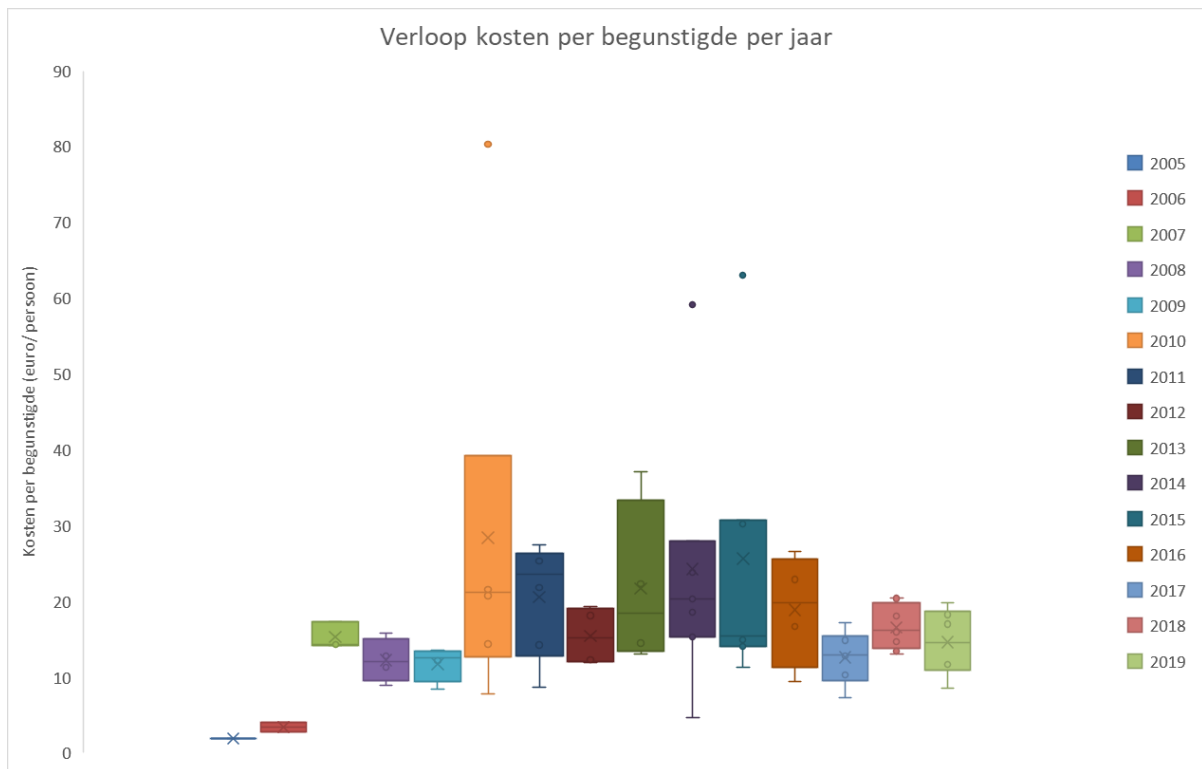
In figuur 2 staat de grafiek weergegeven met hierin het huidige aantal begunstigde van WFL en de prognoses met de huidige groei en benodigde groei om het doel te behalen. WFL streeft ernaar om in de toekomst een groter budget te hebben. Namelijk 1,2 miljoen euro in 2020, 1,35 miljoen euro in 2021 en 1,5 miljoen euro in 2022 (Meerjarenplan 2020-2022). Dit betekent een groei in het budget van 25% over de periode 2020 tot 2022, en kunnen meer mensen worden bereikt. Wel moet er rekening gehouden worden met de negatieve effecten van inflatie, waardoor de project kosten zullen stijgen. WFL zal of het budget flink moet laten groeien en/of de projectkosten (zeer) sterk moeten verlagen per begunstigde om de doelstelling te kunnen halen.

1.3.2 Data analyse kosten per begunstigde

Aangezien het gestelde doel niet gehaald kan worden zonder dat er meer fondsen worden geworven of de kosten per begunstigde omlaag worden bijgesteld (zie hoofdstuk 1.3.1), wordt er geanalyseerd wat de spreiding is tussen de projectkosten per begunstigde bij WFL en wat dit betekent voor het behalen van de doelstelling.

De kosten per begunstigde zijn in de afgelopen jaren zeer wisselend, wat vooral te verklaren is door de verschillende kosten per land waarin de begunstigde woonachtig is en welk jaartal het project is uitgevoerd (zie figuur 3). Dit laatste kan ook te maken hebben met een veranderde manier van berekenen hoeveel personen worden bereikt per aansluiting, aangezien in de jaren 2005 en 2006 deze aantallen vele male hoger lagen. Met een jaarlijks budget van ca. 1 miljoen euro en de wens om minimaal 250.000 personen per jaar aan drinkwater en/of sanitatie te helpen kan de kosten, bij 100% financiering vanuit WFL, niet meer dan 4 euro per begunstigde zijn. De huidige kosten per begunstigde, met uitsluiting van 2005 en 2006, zijn tussen de 5 en 80 euro met een gemiddelde van 15 euro. Indien

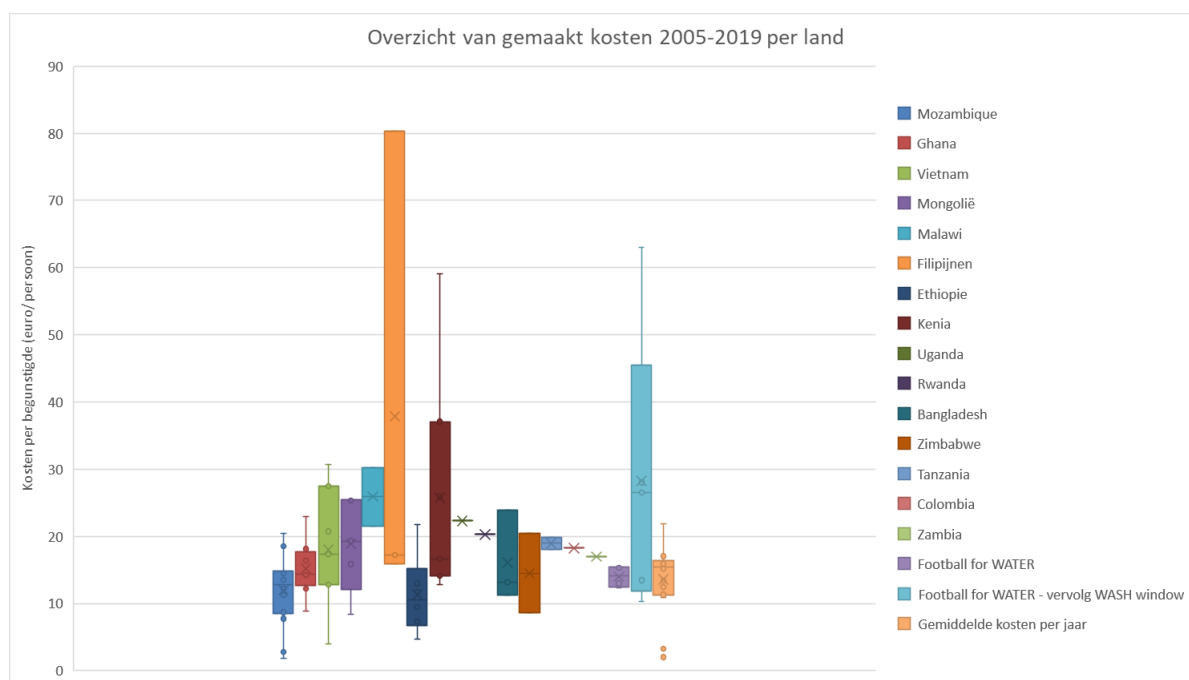
het budget van WFL groeit volgens planning kunnen de kosten per begunstigde in 2022 (met 227.200 personen per jaar) 6,6 euro per begunstigde zijn.



Figuur 3 Kosten verloop per begunstigde. De boxplot bestaat uit het minimum (laagste waarde), het eerste kwartiel (van de laagste waarde tot de start van de box), de mediaan (de streep in de box), het gemiddelde (X), het derde kwartiel (vanaf de mediaan tot het einde van de box), het maximum (de hoogste waarde) en de uitbijter (o) van de waargenomen data.

Niet alle projecten zijn voor 100% gefinancierd door WFL en deze kosten kunnen dan ook naar ratio worden afgetrokken van de kosten per begunstigde. Zoals in de bovenstaande grafiek is te zien dat de kosten zeer laag waren in de eerste twee jaar, waarna de kosten en de spreiding per project kosten stegen. In de laatste jaren is de spreiding in de kosten per begunstigde minder groot en zijn ook de gemiddelde kosten lager geworden. Deze waren in 2017, 2018 en 2019 respectievelijk 11 euro, 16 euro en 13 euro per begunstigde. Wel is er duidelijk te zien dat alle jaren na 2006 de kosten per begunstigde hoger zijn dan 4 euro per begunstigde.

Als er per land wordt bekeken welke kosten er zijn gemaakt per begunstigde dan zijn enkele landen veel duurder, zoals de Filipijnen en Kenia, dan andere landen als Mozambique en Ethiopië. Alle landen en enkele specifieke projecten staan weergegeven in figuur 4.



Figuur 4 Overzicht kosten per land of specifiek project. De boxplot bestaat uit het minimum (laagste waarde), het eerste kwartiel (van de laagste waarde tot de start van de box), de mediaan (de streep in de box), het gemiddelde (X), het derde kwartiel (vanaf de mediaan tot het einde van de box), het maximum (de hoogste waarde) en de uitbijter (o) van de waargenomen data.

WFL financiert in enkele gevallen het gevraagde budget volledig en in andere gevallen een substantieel deel. Indien de financiering van WFL niet volledig is dan wordt ook het aantal bereikte begunstigden naar ratio meegenomen in de resultaat cijfers.

De projecten worden aangedragen door VEI en uitgevoerd door het lokale waterbedrijf met begeleiding door VEI. In totaal is VEI in 19 landen en de Nederlandse eilanden Saba en Bonaire actief en worden er vanuit WFL voor de meeste van deze landen projecten uitgevoerd.

Dit betekent dus voor de doelstelling dat deze nooit gehaald kan worden als de projectkosten per begunstigde niet omlaag gaat en/ of WFL een groter budget krijgt. Met de gemiddelde kosten van 11, 16 en 13 euro per begunstigde in de jaren 2017, 2018 en 2019, zou het budget per jaar 2,5 miljoen, 3,64 miljoen en 2,95 miljoen euro moeten zijn.

In de jaren 2017, 2018 en 2019 waren de “goedkoopste” projecten respectievelijk 7, 13 en 9 euro per begunstigde wat een 17% tot 36% lager is dan het in dat jaar geldende gemiddelde. Mochten er enkel projecten worden gekozen die tussen de 7 en 13 euro per begunstigde zitten dan zou het budget tussen de 1,59 en 2,95 miljoen euro moeten zijn. Hieruit is te concluderen dat zelfs als WFL de projectkeuze zou aanpassen deze de doelstelling alleen kan halen als het budget groter zal worden, waarbij de aanname is dat de projecten die niet door het bureau van WFL naar het bestuur zijn gestuurd niet veel goedkoper zijn dan de projecten die wel naar het bestuur zijn gestuurd.

1.3.3 Kwaliteitscriteria Water for Life

De kwaliteitscriteria zijn uiteengezet in een notitie richting het bestuur van WFL door de directeur van WFL (Schouten, 2018). Hierin staat beschreven dat 86% van de infrastructuur van projecten nog functioneert enkele jaren na afronding. Dit betekent dat van de ca. 1,4 miljoen begunstigden sinds

2005 er een deel niet meer kan worden meegerekend bij de behaalde resultaten en dat duurzaamheid van groot belang is om de nieuwe doelstelling van 2,5 miljoen mensen toegang te geven tot drinkwater en/of sanitatie in 2030 te kunnen halen. In zijn notitie (AP 6.2 Notitie Duurzaamheid, 2018) geeft Schouten aan dat voor fondsenwerving het van belang is om de zes duurzaamheidscriteria van het Ministerie van Buitenlandse zaken explicieter te gaan gebruiken in projecten. Onderstaand staan deze doelstellingen met betrekking tot WFL beschreven.

Financiële duurzaamheid

De lokale waterbedrijven moeten reële inkomsten vanuit de nieuwe aansluitingen kunnen krijgen, om zo ook het onderhoud en beheer uit te voeren. De klanten moeten een voor hen betaalbare prijs gevraagd worden of, bij extreem arme wijken, moet dit gecompenseerd kunnen worden door rijkere wijken (iets) meer te belasten.

Institutionele duurzaamheid

WFL laat sinds 2019 een “sustainability clause” tekenen door het lokale waterbedrijf, waarin staat zij verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud. De projecten worden ondergebracht in de bedrijfsvoering van het lokale waterbedrijf en zorgt er ook voor dat de uitvoering van het project wordt gedaan en/of gecoördineerd door hen.

Ecologische duurzaamheid

De projecten mogen, op de lange termijn, geen negatieve impact hebben op het milieu of gezondheidsrisico's met zich mee brengen. Lokale wet en regelgeving zijn leidend en er wordt indien noodzakelijk een milieu vergunning aangevraagd en/of een milieu impact analyse opgesteld. WFL vraagt van het lokale waterbedrijf in de project aanvraag te verantwoorden wat de ecologische duurzaamheid is.

Technische duurzaamheid

Om ervoor zorg te dragen dat de projecten voor de lange termijn bijdrage aan structurele toegang tot drinkwater en/of sanitatie voor de betrokkenen is de technische duurzaamheid van belang. De projecten worden door het lokale waterbedrijf en VEI een jaar na oplevering geëvalueerd. Het ontwerp wordt gemaakt door experts van het lokale waterbedrijf in samenwerking met experts van de Nederlandse waterbedrijven. Bij de aanbesteding worden kwaliteitseisen meegenomen en er is supervisie op de uitvoering en materialen door de verantwoordelijke projectmanager.

Sociale duurzaamheid

In het project moet de gemeenschap proactief worden betrokken met in achtneming van de demografische en economische situatie van de gemeenschap. Dit betekent dat als mensen geen mogelijkheid hebben om maandelijks de waterrekening te betalen dat er bijvoorbeeld een kiosk wordt neergezet die binnen redelijke afstand te bereiken is. Dit alles is met het doel om een gemeenschap voor de lange termijn structurele toegang te geven tot drinkwater en/of sanitatie

Water kwaliteit en kwantiteit

De levering van water wordt uitgevoerd door het lokale waterbedrijf die veilig water produceert en de kwaliteit ook borgt door frequente monitoring. Binnen WFL kan, indien de water kwaliteit niet afdoende is, een investering worden gedaan in bijvoorbeeld een chloor dosering en daarmee zorg te dragen voor veilig water.

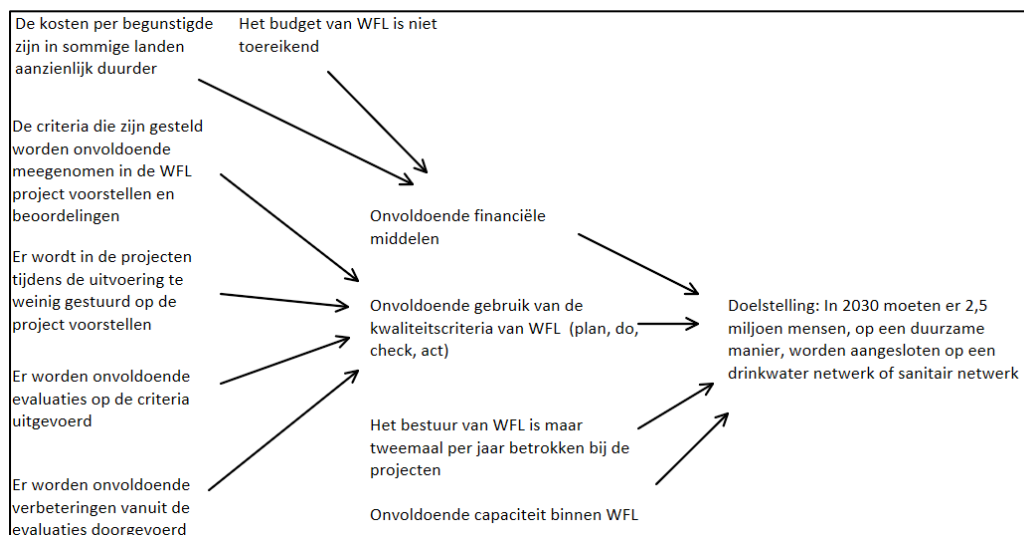
Wat betreft de waterkwantiteit wordt in de projectgoedkeuring getoetst of er voldoende capaciteit is om ook te leveren aan de nieuwe 'klanten'. Hiervoor wordt in de meeste gevallen een hydraulisch model uitgewerkt of in ieder geval wordt nagegaan of de verwachte vraag kan worden opgevangen. Indien nodig kan WFL investeringen in wateropslag of extra waterproductie financieren.

De kwaliteitscriteria worden per nieuwe projectaanvraag in een covernote aan het bestuur van WFL gepresenteerd. Hierin staan de kwaliteitscriteria gepresenteerd, met daarbij sinds 2019 toegevoegd wat voor risico deze projecten hebben (hoog, matig of laag), en wordt er een toelichting op gegeven. De kwaliteitscriteria worden niet gewogen en er worden geen prioriteiten aan sommige criteria gesteld.

In 2013 is er een evaluatie uitgevoerd op 42 projecten in de landen Mozambique, Malawi, Ghana, Vietnam en Mongolië waar WFL in de jaren 2005-2011 projecten heeft gedaan en in 2016 is er een evaluatie geweest op 37 projecten in de landen Ghana, Kenia en Mozambique. Andere projecten hebben niet een dergelijke evaluatie gehad. De monitoring van lopende projecten wordt gedaan aan de hand van budget en planning. Voor veel projecten is het onduidelijk of de verwachte resultaten bij de projectaanvraag ook zijn gerealiseerd, zowel direct na het project als na enkele jaren.

1.3.4 Oorzaak en gevolg boom

In de thesis is onderzocht wat WFL kan doen om de doelstelling te kunnen halen. In figuur 5 staat de oorzaak en gevolg boom weergegeven die zal worden beschreven.



Figuur 5 Oorzaak en gevolg boom (probleem analyse)

De oorzaak en gevolg boom is bedoeld om onderliggende oorzaken te kunnen definiëren om uiteindelijk te kunnen bepalen wat er nodig is om de doelstelling te kunnen behalen. Onderliggend aan de doelstelling van WFL liggen onvoldoende financiële middelen, onvoldoende gebruik van de kwaliteitscriteria van WFL, dat het bestuur van WFL maar tweemaal per jaar samenkomt en dat de capaciteit van WFL onvoldoende is.

Om de doelstelling te kunnen halen is er in deze scriptie voor WFL bestudeerd wat voor succesfactoren er vanuit de literatuur worden aangedragen voor portfolio management, monitoring en evaluatie in het portfolio en financiering in projecten om deze oorzaken weg te kunnen nemen of het negatieve effect hiervan te verlagen.

1.4 Methode projectselectie externe organisaties

Projectkeuze bij een grote mate van onzekerheid is niet enkel een vraagstuk voor WFL. Ook andere organisaties moeten besluiten maken over welke projecten wel of niet de (financiële) middelen krijgen zoals bij het uitvoeren van (fundamenteel) onderzoek. Ter reflectie staat onderstaand de manier beschreven hoe deze organisaties hiermee (globaal) omgaan.

Vele ontwikkelingshulp organisaties zetten zich jarenlang in om projecten uit te voeren die als doel hebben het verbeteren van het thema die zij aanpakken. Sommige ontwikkelingshulp organisaties streven een doelstelling na, terwijl andere meer werken vanuit een open doel. Op het gebied van project keuze wordt bij het World Wide Fund for Nature (WWF) beschreven als *“Een formeel proces voor goedkeuring en toetsing van financieringsaanvragen voor natuurbeschermingsprojecten, gericht op wetenschappelijke onderbouwing, nut en noodzaak, sociale inclusiviteit en de balans tussen de doelbestedingen”* (WWF Nederland, 2019). De Wereldbank meet de resultaten van projecten, ook wel door hen genoemd *“Corporate Results Indicators”*, op het gebied van water door de hoeveelheid personen die geholpen worden op te tellen (World Bank Group, 2019). Op project niveau is er een monitoring en evaluatie plan, waarbij zij indicatoren beoordelen per kwartaal. De indicatoren worden vastgesteld door en met klanten en zijn daarmee wisselend, maar worden niet in het rapport *“Measuring & reporting results in the world bank”* (World Bank Group, 2019) beschreven. Hoewel vele NGO's aangeven projecten te sturen vanuit indicatoren, zijn er geen methodieken publiek in te zien.

De Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft een beoordelingscommissie voor het beoordelen van projectaanvragen (NWO, 2020) en het portfolio is onderverdeeld in subcategorieën (domeinen). *“NWO financiert excellent, nieuwsgierigheidsgedreven disciplinair, interdisciplinair en multidisciplinair onderzoek”* (NWO, Home, 2020). De NWO financiert wetenschappelijk onderzoek en probeert zo wetenschappelijk onderzoek met maatschappelijke impact door Nederlandse kennisinstellingen te bevorderen. *“Een beoordelingscommissie wordt formeel ingesteld door het bestuur of het orgaan dat het uiteindelijke besluit neemt over toekenning van de financiering. Meestal is dat de raad van bestuur van NWO of het bestuur van een NWO-domein”* (NWO, De beoordelingscommissie, 2020). De beoordelingscommissie bestaat voornamelijk uit generalisten die vanuit een breder perspectief beoordelen, en zij mogen geen betrokkenheid hebben bij een onderzoeksvoorstel of bij een indiener van een voorstel. Het proces van beoordelen is; voorbereiding, voorselectie (bij viermaal de hoeveelheid aanvragen als budget), commissie vergadering, interview of site bezoek, advies en kwalificatie (NWO, Beoordeling, 2020).

1.5 Onderzoeksvraag en onderzoeksofzet

De hoofdvraag en deelvragen van de thesis worden onderstaand weergegeven.

Hoofdvraag: Welke organisatorische en projectmatige aanpassingen kan WFL doorvoeren ter maximale ondersteuning aan de beoogde doelstelling?

Deelvragen:

- Hoe loopt het huidige proces om tot een WFL project te komen?
- Welke aspecten beïnvloeden het wel of niet halen van de doelstelling van WFL?
- Hoe worden de huidige kwaliteitscriteria van WFL nu toegepast in de selectie van projecten?
- Welke overeenkomsten zijn er tussen WFL en (non-profit) instellingen in andere sectoren m.b.t. selectie van projecten?
- Wat kunnen we uit de literatuur leren over project portfolio management?
- Wat is volgens de stakeholders de weging van ieder van de kwaliteitsindicatoren en in hoeverre worden de succesfactoren uit de portfolio management literatuur nu toegepast?
- Op welke manier kunnen de procesverbeteringen uit de GAP-analyse worden geïmplementeerd binnen WFL?

1.6 Onderzoeksmethodiek

De thesis heeft gebruik gemaakt van de problem-solving cycle (van Aken & Berends, 2019), waarbij de eerste stap bestond uit het scherp stellen van de probleem definitie. In de eerste gesprekken is de doelstelling vanuit WFL geïdentificeerd en is ook het proces binnen WFL tot het komen van een project aanvraag verhelderd.

De tweede stap in de problem-solving cycle is analyse en diagnose. In deze stap is ingezoomd op de data beschikbaar binnen WFL en is er bepaald of en in hoeverre WFL van de doelstelling verwijderd is. In de literatuur is er vanuit portfolio management gekeken naar succesfactoren en is er vervolgens bepaald in hoeverre bij WFL de succesfactoren geïdentificeerd uit de literatuur nu worden toegepast. Hierin zijn met alle bestuursleden een semigestructureerd interview gehouden, naast meerdere gesprekken met de directeur en programma coördinator van WFL. Ook is er in de GAP-analyse bepaald wat het gat is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Doordat portfolio management pas kan worden geïmplementeerd met een heldere strategie, en dat het niet hebben van een strategie zorgt dat de doelstelling niet kan worden gehaald (of dat de doelstelling moet worden bijgesteld), is er beschreven welke aspecten een strategie moet bevatten.

Vervolgens is er in de derde stap “solution design” gekeken hoe aandachtsgebieden vanuit de GAP-analyse kunnen worden ingezet om de impact van WFL te vergroten en met welke functionele criteria, gebruikerscriteria, randvoorwaarden en design restricties rekening gehouden moet worden. Hierna is een plan gemaakt, waarin wordt geadviseerd hoe het organisatie structuur van WFL kan worden opgezet, en hoe portfolio management moet worden uitgerold. Er is niet gewerkt aan een mogelijke interventie, aangezien de tijdsspannen van de thesis hiervoor te kort is.

In de laatste stap (evaluatie) zijn de gemaakte designs beoordeeld vanuit de WFL stakeholders. De evaluatie geeft aan of de designs werkbaar zijn en meerwaarde hebben voor WFL. Uiteindelijk wordt in de conclusie beschreven of de voorgestelde designs bij WFL geïmplementeerd kunnen worden en welke limitaties er zijn in het onderzoek.

1.7 Theoretische en praktische relevantie

Het doel van de thesis is om te begrijpen welke aspecten er onderliggend aan de doelstelling moeten worden opgelost, en hoe deze moeten worden opgelost, om de doelstelling van WFL te kunnen behalen. De handvaten komen vanuit de literatuur, de semigestructureerde interviews met het bestuur en de organisatie van WFL.

Een bijdrage aan de praktijk, en in het speciaal WFL en VEI, is dan ook het primaire doel in de thesis. Of dit doel behaald is zal worden bepaald aan de hand van de evaluatie door zowel WFL stakeholders als externe (andere NGO's). Het is eveneens belangrijk dat de suggesties uit de thesis (bv. het interventie plan) werkbaar zijn en dit zal dan ook een essentieel deelproduct zijn van de thesis.

Een secundair doel is om de theorie te gebruiken in de ontwikkelingshulpsector. Doordat in de thesis de bevindingen beschreven in de literatuur uit een andere sector getoetst wordt aan een organisatie in de ontwikkelingshulp sector kan het ook een verrijking voor de literatuur betekenen.

2. Theoretische achtergrond

In de theoretische achtergrond wordt aangegeven naar welke literatuur gekeken is in de thesis en met welke manier (theorie) portfolio management voor WFL is uitgewerkt met hypothesen voor het vergroten van de waarde van WFL.

2.1 Literatuur

In dit hoofdstuk wordt de literatuur beschreven op het gebied van portfolio management, project monitoring, evaluatie, implementatie van verbeteringen en financiering in projecten. Uit de literatuur komen succesfactoren die worden meegenomen in de thesis.

2.1.1 Portfolio management

Vele (voornamelijk grotere) organisaties doen aan portfolio management. Een project portfolio wordt gezien als een groep projecten die een strategisch doel bedienen en onderling competitie hebben over de beschikbare middelen (Martinsuo, 2013; Unger, Kock, Gemünden & Jonas, 2011). Een projectportfolio wordt ook deels bepaald door het type organisatie. Dat organisaties al jaren verschillende theorieën gebruiken voor projectkeuze is al te lezen in (A Review of Program Evaluation and Fund Allocation Methods Within the Service and Government Sectors, 1995). Hierin wordt een overzicht gegevens van methodes en wordt er aangegeven dat er vele verschillende theorieën kunnen worden toegepast om een optimalisatie te doen. Er zijn bijvoorbeeld theorieën binnen portfolio management waar specifiek oog is voor de constrictie die zij hebben voor de projecten onder andere op het gebied van wet en regelgeving (Mavrotas, Diakoulaki, & Kourentzis, 2008). Een portfolio wordt ook wel het manifest van de strategie van een organisatie genoemd (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001). Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) stellen dat de meeste bedrijven binnen portfolio management voor R&D het portfolio management belangrijk vinden omdat zij hiermee het meeste rendement willen behalen, een competentieve positie willen behouden, schaarse middelen efficient willen verdelen, een link houden tussen project selectie en de strategie van de organisatie, focus en balans te kunnen behouden, beter over prioriteiten kunnen communiceren en meer objectiviteit hebben bij het kiezen in projecten. Er zijn verschillende type portfolio management tools die gebruikt kunnen worden zoals onder andere financiële methodes, bedrijfsstrategie methodes, bubbel diagrammen of portfolio map, scoringsmodellen, checklists (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001), maar allen hebben zowel negatieve als positieve eigenschappen waar rekening mee gehouden moet worden en er is dan ook geen ideale methode die in elke situatie en bij elke organisatie altijd het beste resultaat geeft.

De kwantitatieve multi-criteria decision analysis (MCDA) methodes worden ingezet ter ondersteuning van complexe besluitvorming situaties met meerdere en vaak tegenstrijdige doelstellingen die belanghebbenden kunnen hebben. Deze methodes zijn veelal gebruikt in research & development projecten, maar ook bij bedrijven die hun project management willen optimaliseren (Martinsuo, 2013). Het voordeel van MCDA is dat deze een grote (erkende) staat van dienst heeft binnen portfolio management, maar dat deze als nadeel hebben wel sterk kwantitatief zijn en dus geen rekening houden met aspecten zoals onderlinge (politieke) verhoudingen binnen een bestuur. Een vorm van MCDA zijn de methodes die ontwikkeld zijn vanuit de Grey Systems Theory. In de Grey Systems Theory (Deng, 1982), ontwikkeld om op een kwantitatieve manier zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren met elkaar te kunnen vergelijken, zijn er methodes ontwikkeld met als doel processen beter te kunnen valideren en evalueren. Dit was initieel voor onzekere systemen met kleine

voorbeeldgroepen en weinig informatie (Liu, Forrest, & Yang, 2012). Later zijn er vele methodes op de Grey Systems Theory ontwikkeld (Govindan, Rajendran, Sarkis, & Murugesan, 2015), waarbij deze worden toegepast in de selectie van leveranciers die concurreren op zowel kwantitatieve indicatoren (o.a. prijs) als milieu bewustheid. Enkele methodes zijn MCDM (Multi Criteria Decision Making), COPRAS-G (COMplex PROportional ASsessment of alternatives with Grey relations) en ANP (Analytic Network Process), die allen zijn beschreven in een review artikel door Govindan, Rajendran, Sarkis & Murugesan (2015). Hierbij wordt uitgegaan dat alle stakeholders een kwantitatieve maat willen hebben om projecten (onderling) te kunnen beoordelen. De Grey Systems Theory is empirisch analytisch en laat gevoelens van stakeholders enkel als groep meewegen op een kwantitatieve manier. Ook in de literatuur zijn er twijfels over de effectiviteit van normatieve portfolio management methodes (Müller, Martinsuo, & Blomquist, 2008).

Normatieve methodes hebben limitatie en zijn in de praktijk vaak lastig te gebruiken doordat er niet rekening gehouden wordt met het effect van onderhandelen binnen organisaties en bestuursleden en de structurele her-configuratie die wordt veroorzaakt door de context waarin de organisatie zich bevindt (Martinsuo, 2013). Zij stelt in haar review artikel op normatieve methodes, dat voor project portfolio management in de praktijk rekening gehouden moet worden met drie hoofdonderdelen. Namelijk dat keuzes in projecten en de portfolio minder rationeel en gepland is, meer politiek gedreven en pad afhankelijk is dan wordt aangenomen in normatieve modellen. Het verleden van een organisatie speelt mee in welke mogelijkheden deze heeft in de toekomst. De zogeheten pad afhankelijkheid kan ervoor zorgen dat een bedrijf een uniek blijft, aangezien de geschiedenis van een organisatie niet gemakkelijk of wel onmogelijk te kopiëren is (Petit, 2011). Ook dat het sterke effect in de manier waarop portfoliomanagement in de dagelijkse praktijk wordt bepaald afhangt van de competentie en activiteiten van de project- en portfoliomanager en van topmanagers. Portfolio management moet niet gezien worden als iets statisch, maar dat het moet worden toegespitst op elke verschillende situatie. Voor portfolio management moet ook rekening gehouden worden in welke context de organisatie en de projecten zich bevinden, Martinsuo (2013) geeft hiervoor twee belangrijke aspecten aan. Ten eerste dat (recente) studies aangeven dat succes in het portfolio afhankelijk is van de context en ten tweede dat risico's, onzekerheden en veranderingen in de context of het project portfolio begrepen moeten worden, dynamisch zijn en dat deze dynamiek moet worden meegenomen in portfolio management. Müller, Martinsuo, & Blomquist (2008) geven aan dat de manier dat het portfolio beheert wordt van invloed is op het succes van het portfolio en dat projecten niet gezien moeten worden als losstaand van de organisatie en het portfolio, maar dat deze invloed hebben en ook zelf weer beïnvloed worden en hierdoor ook zeer complex en (veel) onzekerheid hebben. De drie portfolio controle factoren hebben invloed op het succes van het portfolio, namelijk portfolio selectie, het rapporteren over het portfolio en de manier van het nemen van beslissingen (Müller, Martinsuo, & Blomquist, 2008). Daarnaast identificeerden zij twee portfolio management factoren, het behalen van resultaat in het portfolio en het behalen van de doelstellingen van het project of het programma, die kunnen variëren door de manier dat het portfolio wordt beheert. Uiteraard speelt de context van de organisatie mee en zal niet één uniform te hanteren methode altijd leiden tot het beste resultaat. Bedrijven zonder goed portfolio management kunnen last hebben van het feit dat de projecten niet aansluiten op de strategie, projecten met een lage waarde worden uitgevoerd die onnodig de beschikbare middelen innemen, dat er geen focus is en teveel projecten tegelijkertijd worden uitgevoerd en dat de verkeerde projecten doorgang krijgen (Cooper, Edgett, &

Kleinschmidt, 2001). Er kan dus gesteld worden dat het portfolio goed managen voor organisaties van groot belang is.

Succesfactor 1: Een organisatie kan de waarde vergroten door zich (nog) meer te richten op portfolio management.

Ook het bepalen of het project nog steeds past binnen het portfolio is binnen bedrijven van belang (Unger, Kock, Gemünden, & Jonas, 2011). Zij stellen dat het uitvoeren van projecten die niet gelinkt zijn aan de strategie, en dus niet in het portfolio passen, niet zouden moeten worden uitgevoerd omdat deze enkel middelen verspillen en niet bijdragen aan de bedrijfsstrategie. Ondanks dat zij aangeven dat het beëindigen van projecten lastig kan zijn voor het management doordat deze soms zelf sterk betrokken bij het project zijn of omdat zij te optimistisch blijven over de resultaten, kan dit ook gelden voor het accepteren van projecten. Wel geldt probleem veelal bij langdurige projecten zoals bij een onderzoeksafdeling binnen een bedrijf en geldt dit minder voor kortere projecten met een lager budget als bij WFL. Doordat het (hoger)management bepaald waar de (financiële)middelen worden ingezet hebben zij, gesteld in de Upper Echelons theorie, een sterke invloed op het bedrijf en zullen zij beïnvloed worden door het willen steunen van andere projecten die zij belangrijk vinden (Unger, Kock, Gemünden, & Jonas, 2011). Sinds het hoger management de projecten selecteert is het van groot belang dat er ook consensus is met de uitvoerende (lijn)managers en dat er rekening gehouden wordt met een mogelijke persoonlijke voorkeur die kan werken als een vooroordeel (Müller, Matinsuo, & Blomquist, 2008). Zij stellen dan ook dat het nemen van beslissingen over het project portfolio beter in teams kan worden gedaan bij projecten met een minder tastbare uitkomst, daarnaast geeft Killen (2007) aan dat succesvolle organisatie gebruik maken van een zorgvuldig samengesteld team die het portfolio leiden. Petit (2011) stelt dat er ook gekeken moet worden naar de bezetting en de competenties van personeel die de projecten zal uitvoeren zowel op de korte als lange termijn.

Succesfactor 2: Een organisatie kan meer waarde creëren door de projecten te laten selecteren in het bestuur en/of een grotere groep vertegenwoordigers.

Het nemen van beslissingen op basis van informatie die ook visueel wordt ondersteund kan de kwaliteit van het portfolio vergroten (Killen, 2007). Hiermee worden de onderlinge verbanden en afhankelijkheden met elkaar duidelijk zichtbaar (Petit, 2011). Een scoring model wordt vaak gebruikt om de ranking van projecten aan te geven (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001), maar is te beperkt om onderlinge verbanden weer te geven. In een kleine organisatie kan de onderlinge afhankelijk en complexiteit van projecten nog zonder visuele ondersteuning, maar naarmate de organisatie volwassen wordt is deze informatie moeilijk te bevatten en is visuele ondersteuning nodig (Killen, 2007). De reden hiervoor stelt Killen (2007) zijn de menselijke cognitieve beperkingen wat leidt tot het hebben van een beperkte rationaliteit. Daarnaast leidt tijdsdruk bij het hoger management eveneens tot cognitieve beperkingen, aangezien grote hoeveelheden informatie met onderlinge afhankelijkheid niet in alle rust kunnen worden verwerkt. Kock, Schulz, Kopmann & Gemünden (2020) geven aan dat het neveneffect van het gebruiken van een portfolio software, namelijk het formaliseren van project management, portfolio management en risicomanagement, tot de hoogste portfolio kwaliteit leidt. De portfolio software kan hierbij een goede ondersteuning zijn voor een bestuur die verantwoordelijk is voor het portfolio management en kan helpen in de structurering van het portfolio, het toewijzen van middelen, het sturen in het portfolio en het leren binnen het portfolio (Kock, Schulz, Kopmann, & Gemünden, 2020). Vooral wanneer bedrijven groter worden kan deze ondersteuning van grote waarde

zijn, al wordt er wel gesteld dat het geen zin heeft een te complexe software tool te gebruiken als de andere processen niet de noodzakelijke volwassenheid hebben. De manier van implementatie kan dus een effect hebben op de effectiviteit van een portfolio software tool.

Succesfactor 3: Een organisatie kan meer waarde creëren door de reeds lopende projecten en de project aanvragen in het portfolio visueel weer te geven.

2.1.2 Monitoring en evaluatie in portfolio management

Projecten binnen een portfolio worden meestal individueel gemonitord op budget en planningen, waarbij er wordt aangenomen dat het portfolio niet veel zal wijzigen tussen periodieke evaluatie momenten (Petit, 2011). Soms worden ook in het project al de kwaliteit van de projecten en de klanttevredenheid meegenomen (Meskendahl, 2010). Risico's en onzekerheden in een project worden opgelost binnen het project zelf. De manier van omgaan met risico's en onzekerheden is verschillend. Binnen risico management is het belangrijk dat de kans op een negatieve gebeurtenis en/of de impact van een negatieve gebeurtenis laag blijft, en hier wordt gebruikt gemaakt van activiteiten als identificeren van een negatieve gebeurtenis, het beoordelen hiervan, het formuleren van een actieplan en het implementeren van dit plan (Petit, 2011). Technieken die gebruikt worden in risico management zijn risicovermijding, risicobeperking, risico overdracht en risico acceptatie. Petit (2011) geeft aan dat onzekerheidsmanagement verder gaat dan risico management en kijkt naar variabele in het gehele portfolio en probeert deze te begrijpen wat de impact hiervan is op de projecten en gaat na hoe deze variabelen kunnen worden gemanaged. Hij haalt in zijn literatuur onderzoek aan dat er verschillende manieren om variabelen te categoriseren, maar ook dat managers in snel veranderende omgeving mogelijk beter minder op risicomangement kunnen focussen en meer op flexibiliteit en lerend vermogen. De variabelen categoriseren kan gedaan worden uit de bron waar ze vandaan komen (Technisch, markt, organisatie of financieel) of meer gekeken vanuit de karakteristiek van de onzekerheid (variatie, voorzien onzeker, onvoorzien onzeker of chaos).

Succesfactor 4: Een organisatie kan door onzekerheidsmanagement het portfolio versterken.

Het beschikbaar hebben van informatie voor het hoger management kan een sterke positieve invloed hebben op het succes van het portfolio management en kan het periodiek evalueren van het portfolio een positieve invloed hebben op (Müller, Matinsuo, & Blomquist, 2008; Killen, 2007). Daarnaast is het van belang dat er over projecten op een zelfde wijze wordt gerapporteerd (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) en dat informatie voldoende wordt gedeeld (Müller, Matinsuo, & Blomquist, 2008). Petit (2011) gebruik in zijn artikel de dynamische mogelijkheden theorie die uitgaat van het waarnemen van veranderingen, het grijpen van de mogelijkheden en vervolgens het her configureren van het portfolio. Bij het waarnemen wordt er gekeken naar processen die veranderingen onder de aandacht brengen, dit kan zoal gedaan worden door geleerde lessen en prestatie in voorgaande projecten te bepalen. Tools als een business model om de veranderingen voor de organisatie te bepalen worden gebruikt bij het "grijpen" van een verandering. Her configureren zorgt dat de veranderingen leiden tot aanpassingen in de organisatie en/of het portfolio. Het verbeteren van een organisatie door focus te houden op het lerende vermogen van een organisatie is essentieel (Killen, 2007; Petit, 2011) en zorgt voor een continue verbetering in processen, routines, kennis management en structuren. Wel moet er ook rekening gehouden worden met de cultuur van de organisatie en moet er voldoende vertrouwen zijn tussen het hoger management en de lijnmanagers, om een goede evaluatie mogelijk te maken (Killen, 2007) en te zorgen dat ieder het portfolio ondersteund (Cooper,

Edgett, & Kleinschmidt, 2001). Het stellen van duidelijke doelen voor het portfolio zorgt ervoor dat ook bij de evaluatie er gekeken kan worden of projecten deze doelen bedienen (Müller, Matinsuo, & Blomquist, 2008).

Succesfactor 5: Een organisatie kan door sterker waarnemen mee te nemen de onzekerheid in projecten verlagen.

Succesfactor 6: Een organisatie kan met door periodieke evaluatie van het portfolio de processen verbeteren.

2.1.3 Financiering projecten

Binnen de wetenschap zijn er twijfels of de methode van NWO, die zowel in Nederland als in andere landen wordt gebruikt, wel leidt tot de beste resultaten. Zo verwijdt A. Berezin in (The Perils of Centralized Research Funding Systems, 1998) dat zo enkel onderzoek wordt uitgevoerd door gerenommeerde universiteiten en onderzoeksinstituten en de gerenommeerde onderzoekers elkaar de hand boven het hoofd houden in deze “old buys” club. Nieuwe geluiden zouden hierdoor niet worden gehoord, wat de wetenschap niet ten goede komt. Hij pleit voor een financiering gekoppeld aan een onderzoeker in plaats van een onderzoeksvoorstel, waarbij ook gekeken wordt naar het totale onderzoeksprogramma. Heinze (2008) geeft aan dat er onderzoek bestaat, grensverleggend fundamenteel onderzoek, waarvoor het moeilijk is door een hoge onzekerheid hier een onderzoeksvoorstel voor te schrijven die wordt getoetst op vaste criteria. Hij geeft aan dat hiervoor een apart onderzoeksbudget moet komen, die volledig is toegewijd aan fundamenteel onderzoek. Een andere methode binnen portfolio management is om gebruik te maken van de “strategische emmers” methode, waarbij er per categorie een “emmer” bestaat en de (financiële) middelen over de emmers worden verdeeld (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001). Projecten die binnen een bepaalde categorie vallen worden onderling aan elkaar vergeleken en zo krijgen alle categorieën wel voldoende middelen en wordt er niet gewerkt aan één enkele (dominante) categorie. Petit (2011) noemt in zijn artikel dat sommige bedrijven het werken met langer termijn budgetten als positief ervaren en dat zij hierdoor niet alleen de kosten van het komende jaar weten maar ook de kosten voor de daarop volgende jaren. Indien projecten een wijziging hebben in de originele financiële of planningsscope moet hiervoor een aanvraag worden gedaan.

Succesfactor 7: Een organisatie kan door budget differentiatie meer overzicht en structuur houden.

2.2 Theorie

De projecten in het portfolio van WFL worden uitgevoerd in verschillende landen, met verschillende partner organisaties en begeleid door verschillende programma managers, hierdoor is het divers en kan de effectieve aanpak verschillende per project. De “Contingency theory” is een theorie die uitlegt dat er geen uniforme aanpak is die voor alle situaties en organisaties het meest succesvol is, maar dat dit ligt aan interne en externe factoren oftewel de context. Deze organisatie theorie geeft aan dat factoren als organisatie grootte, (financiële) middelen, technologie, strategie allen van invloed zijn en er geen vast stramien is die gevolgd kan worden.

Deze theorie past bij de uitdagingen waar WFL nu en in de toekomst voor zal staan en zal daarom in de thesis gelden als uitgangspunt. Andere inzichten vanuit de “Upper echelon theory”, “Dynamic capabilities theory” en andere organisatie theorieën geven een interessant inzicht, maar is niet te gebruiken in de thesis voor alle aspecten. Juist de dynamische situatie waarin WFL zit komt sterk terug in de contingentietheorie en benadrukt de noodzaak om constant het portfolio te monitoren en te evalueren.

Succesfactor 1: Een organisatie kan de waarde vergroten door zich (nog) meer te richten op portfolio management.

Succesfactor 2: Een organisatie kan meer waarde creëren door de projecten te laten selecteren in het bestuur en/of een grotere groep vertegenwoordigers.

Succesfactor 3 Een organisatie kan meer waarde creëren door de reeds lopende projecten en de project aanvragen in het portfolio visueel weer te geven.

Succesfactor 4: Een organisatie kan door onzekerheidsmanagement het portfolio versterken.

Succesfactor 5: Een organisatie kan door sterker waarnemen mee te nemen de onzekerheid in projecten verlagen.

Succesfactor 6: Een organisatie kan met door periodieke evaluatie van het portfolio de processen verbeteren.

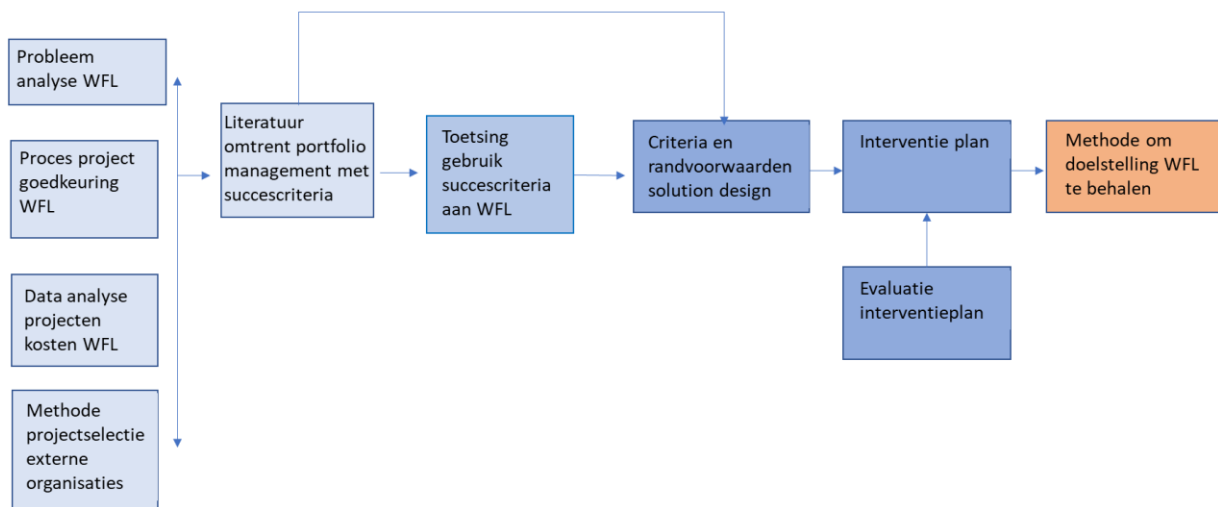
Succesfactor 7: Een organisatie kan door budget differentiatie meer overzicht en structuur houden.

3. Methodologie

In de methode staat beschreven hoe de hypotheses worden getoetst in de thesis, hoe de informatie wordt verzameld en verwerkt, op welke manier het interventie plan is gevormd en hoe deze is geëvalueerd.

3.1 Proces diagram

In het onderstaande proces diagram staan de stappen beschreven die op hoofdlijnen worden uitgevoerd. Deze stappen in het proces model zijn eveneens gelinkt aan de deelvragen en moeten worden uitgevoerd in een chronologische volgorde, waarbij begonnen wordt bij de boxen aan de linkerkant. De doelstelling van WFL, weergegeven in de rechter box, is het uiteindelijke doel binnen de thesis en wordt verkregen als de hoofdvraag is beantwoord.



Figuur 6 Proces diagram WFL thesis

3.2 Data collectie

In het procesmodel staat de structuur van de thesis en zijn de verschillende stappen zichtbaar die zijn genomen in de thesis. Het model geeft de relatie tussen de deelvragen weer en in welke volgorde deze zijn beantwoord om de doelstelling in de thesis voor WFL te behalen. De thema's in de semigestructureerde interviews geven de kapstok voor de interviews weer en zorgen tezamen met de GAP analyse en de literatuur de noodzaak en informatie voor de solution design.

3.2.1 Proces binnen de thesis

In de eerste maanden is er gefocust op het definiëren van de aspecten die onderliggend zijn aan het behalen van de doelstelling en daarmee het volledig maken van de oorzaak en gevolg boom, het identificeren van de mate van toepassing in WFL van de huidige kwaliteitscriteria (F.I.E.T.S.) en de theorie die kan ondersteunen, zoals al beschreven in hoofdstuk 1.6 Onderzoeksmethodiek.

Met het bestuur van WFL is in de semigestructureerde interviews besproken over portfolio management, project monitoring, evaluatie, implementatie van verbeteringen en financiering in projecten. Dit is gedaan om te bepalen in hoeverre de succesfactoren al worden toegepast bij WFL.

Bij het opstellen van het interventie plan is gebruikt gemaakt van de interviews, de literatuur en de evaluatie met deze kwaliteitsfactoren en een GAP-analyse. Na het opstellen van het interventie plan is er een evaluatie gedaan op het interventieplan en is hiermee de werkbaarheid en bruikbaarheid bepaald.

Met het interventie plan is de intentie dat WFL handvatten krijgt om de doelstelling *“In 2030 2,5 miljoen mensen op een duurzame manier toegang te geven tot een drinkwater netwerk of sanitair netwerk”* te kunnen behalen of n.a.v. de gekozen strategie de doelstelling te kunnen bijstellen.

3.2.2 Thema's semigestructureerd interview

Aan de hand van de volgende thema's zijn de semigestructureerde interviews afgenomen bij de bestuursleden van WFL; gestelde doel WFL, proces binnen WFL, monitoring en evaluatie van projecten en het portfolio en financiering WFL. Daarnaast is er gesproken met de bestuursleden van WFL over of er specifieke onderwerpen nu niet zijn behandeld in de interviews die buiten de gestelde thema's staan en wel impact hebben op de doelstelling van WFL. Door deze methode te gebruiken zijn de gesprekken met de bestuursleden zeer inhoudelijk geweest en is er een goed beeld ontstaan van de organisatie WFL.

3.3 Data analyse

De empirische gegevens, de data van projecten, zijn verwerkt met Excel. Hier is enkel een inzicht mee gecreëerd in hoeverre WFL afstaat van het gestelde doel *“In 2030 moeten er 2,5 miljoen mensen, op een duurzame manier, worden aangesloten op een drinkwater netwerk of sanitair netwerk”*.

De data verkregen uit de (semi)gestructureerde interviews zijn verwerkt door globaal de gesprekken met geïnterviewde per thema samen te vatten. Ook zijn er quotes worden verwerkt in de bevindingen. Voor het interventieplan is er een gesprek geweest met de directeur van WFL en de programma coördinator van WFL en zijn de functionele criteria, gebruikerscriteria, randvoorwaarden en design restricties besproken.

4. Bevindingen

In de bevindingen worden de succesfactoren afkomstig uit de literatuur studie getoetst aan de huidige werkwijze bij WFL, zodat bekeken kan worden of deze worden gebruikt en tot welk niveau. Vervolgens zijn in de GAP-analyse de huidige situatie en de gewenste situatie tegen elkaar weggezet.

4.1 Empirische analyse Intern

Aan de hand van de thema's gestelde doel WFL, proces binnen WFL, monitoring en evaluatie van projecten en het portfolio en financiering WFL zijn de semigestructureerde interviews afgenomen bij de bestuursleden van WFL. Ook was het interview met de bestuursleden van WFL bedoeld om specifieke onderwerpen voor in de solution design te identificeren. Met deze interviews is bepaald of, en zo ja in welke mate, WFL de succesfactoren gebruikt.

4.1.1 Gestelde doel Water for Life

WFL heeft zichzelf het doel gesteld *“In 2030 moeten er 2,5 miljoen mensen, op een duurzame manier, worden aangesloten op een drinkwater netwerk of sanitair netwerk”*. Dit doel is bovenop de 1,34 miljoen mensen die al zijn bereikt tot en met 2019. Het gestelde doel is zowel kwantitatief aangezien het 2,5 miljoen mensen in 2030 stelt, maar is ook kwalitatief doordat ook de duurzaamheidscriteria belangrijk worden geacht. Hoewel het kwantitatieve doel duidelijk is, maakt de wens om ook de kwalitatieve aspecten mee te nemen het vager en werden deze in de interviews meer gezien als kapstok om duurzaamheid mee te nemen in de projecten. *“Daarom zijn het (de duurzaamheidscriteria) ook deels goedkeuring criteria. Ieder van de criteria, als er echt niet aan voldaan wordt, zal de duurzaamheid van het project, de impact van je werk ondermijnen”*.

Daarnaast is er voor WFL de extra uitdaging dat er nog geen strategie is afgesproken en dat zij dan ook niet de projectkeuzes hier tegen kunnen afzetten zoals de literatuur suggereert. Als er wordt gesproken over de strategische koers dan wordt er onder andere aangegeven *“ik moet constateren dat daar zijn we best nog zoekende met elkaar”* en *“zoals wij communiceren naar de geldgevers dat is eigenlijk de doelstelling die je aan moet houden, want dat is het verhaal dat je vertelt aan de mensen die jou hiermee vertrouwen”*. De meeste projecten worden dan ook nu niet tegen elkaar afgewogen op een manier dat formeel is vastgelegd.

Bestuursleden gaven aan dat het fonds is bedoeld om de allerarmsten in de gebieden waar VEI actief is, aan te willen sluiten *“Het gaat echt voor mensen en wijken waar anders de voorziening niet zou komen gewoon omdat het geld er niet is en ze geen geld hebben om het te realiseren”*. Wat precies wordt verstaan onder allerarmsten en of deze überhaupt bereikt worden zijn verschillende meningen, zo kan je dit definiëren als de armste in een land, de armste binnen een continent of kan je dit afzetten tegen een minimale levensstandaard.

Ook zit WFL sterk verweven met VEI *“om een nieuwe infrastructuur op te bouwen in een nieuw land kost ook geld, dus hieruit bekeken is het niet gek dat wij zitten waar VEI zit, dat is onderdeel van het geheel. Daardoor hou je de kosten laag. Heel vaak is de keuze van landen historisch bepaald”*. Dit betekent dat als je naar projectaanvragen kijkt er ook rekening gehouden wordt met projecten die buiten WFL spelen *“ik denk dat het portfolio beheer goed is om bij VEI te leggen en zeker ook omdat we altijd proberen werk met werk te maken, dus het is ook altijd erg gerelateerd aan de projecten die vanuit WaterWorX gebeuren en daarom kunnen we het ook altijd zo laag qua kosten houden en gaat altijd elke euro naar het toegang geven tot”*.

Er kan geconcludeerd worden dat WFL nu op een informele manier kijkt onderlinge verhoudingen tussen projecten en in lage mate aan portfolio management doet. Doordat succesfactor (1) stelt: Een organisatie kan de waarde vergroten door zich (nog) meer te richten op portfolio management, en deze nu niet wordt toegepast, zal deze succesfactor worden meegenomen in de solution design.

4.1.2 Proces Water for Life

Het bestuur van WFL is erg divers en er is kennis binnen het bestuur over alle duurzaamheidscriteria. Men kijkt naar de projecten of deze van afdoende kwaliteit zijn, stelt vragen als er twijfels zijn over de kwaliteit of de risico's en kijkt of deze niet teveel afwijkt qua kosten van andere projecten *"het enige wat we als bestuur nu doen is dat we toch naar de diverse criteria kijken en ons ervan proberen te vergewissen dat er op al die vijf criteria dat daar in voldoende mate naar gekeken is"*.

Ook beseft het bestuur dat de informatie die zijn aangeleverd krijgen mogelijk (lichtelijk) kan worden gemanipuleerd om de projectaanvraag goedgekeurd te krijgen, maar weet dat dit inherent is aan het op afstand staan van de projecten. *"Hoe zij dat onderling onderzoeken, analyseren en onderbouwen weten wij eigenlijk niet en er staat ook niet heel veel van in het project voorstel, want het projectvoorstel geeft alleen de uitkomsten"*. Degene die op dit moment de projectkeuze maken is het WFL bureau die bestaat uit de directeur, de programma coördinator en af en toe een regionale manager. Het bestuur heeft veel vertrouwen in VEI en geeft aan *"dat is de professionaliteit van VEI"* en *"op zich ben ik blij dat er een eerste schifting bij het bureau plaatsvindt want zij hebben de meeste informatie en kunnen daardoor ook het beste beoordelen wat wel en niet zinnig is. Wij staan er veel verder vanaf, kennen de project manager niet en kennen de locatie niet, dus dan kan je ook veel minder beoordelen"*. Wel wordt er gezien dat er een mogelijke belangenverstrengeling is bij het WFL bureau omdat zij allen voor VEI werken en dus zowel de projectvoorstellen aandragen als uitvoeren. Het WFL bureau is degene die in de huidige situatie de keuzes binnen de projecten bepaald.

Het bestuur geeft zelf ook aan niet altijd uitgebreid de tijd te hebben om een projectkeuze te maken en dat ze maar een paar keer in het jaar vergaderen en ze hebben 2 à 2,5 uur beschikbaar in een vergadering, dat leent zich er nauwelijks voor om uitgebreid ieder project tegen het licht te houden en uiteindelijk dan nog een eigen afweging te maken in de keuze van projecten. Zij gebruiken op dit moment ook geen visuele ondersteuning, wat zowel kan helpen bij project selectie als monitoring en evaluatie, omdat dit vrij direct een overzicht geeft of de doelstelling kan worden gehaald en of de strategie wordt gevolgd.

Hieruit is te concluderen dat succesfactor 2 en 3 mogelijk waarde kunnen creëren voor WFL en deze zullen dan ook meegenomen worden in de solution design. Deze succesfactoren zijn (2): Een organisatie kan meer waarde creëren door de projecten te laten selecteren in het bestuur en/of een grotere groep vertegenwoordigers en (3): Een organisatie kan meer waarde creëren door de reeds lopende projecten en de project aanvragen in het portfolio visueel weer te geven.

WFL kijkt vooral veel naar welke risico's er mogelijk zijn binnen de projecten *"Voor mij als bestuurder zit je vooral te kijken naar risico's en naar uitvoerbaarheid"*. Dat de projecten binnen WFL niet zonder risico zijn is bekend *"the devil is always in the details"* en *"overheden zijn helaas niet overal even betrouwbaar"*, maar hiernaar wordt zoveel mogelijk gekeken en dit wordt geprobeerd te ondervangen met de duurzaamheidscriteria. Aangezien WFL de strategie nog niet heeft bepaald zie je dat dit tot op heden niet duidelijk is welke mate van onzekerheid en risico aanvaardbaar is en variëren de inzichten van meer risico vermijden tot het accepteren van risico *"ik denk dat je ook mensen bij risicovolle projecten toegang tot water moet gunnen. En hoe je dan die verhouding moet hebben, prima daar kunnen we het met elkaar over hebben"*. Tot op welk niveau er moet gekeken

worden naar onzekerheden wordt onderstreept bij het bestuur als *“de vraag is worden er betere beslissingen genomen als je nog meer weet”*.

Gekeken vanuit portfolio management kijkt WFL sterk vanuit risico's van een project en wordt er nog niet gekeken vanuit onzekerheidsmanagement op portfolio niveau. Het succesfactor (4): Een organisatie kan door onzekerheidsmanagement het portfolio versterken zal dan ook worden meegenomen in de solution design.

4.1.3 Monitoring en evaluatie van projecten en portfolio

De monitoring wordt volgens de bestuursleden gedaan op planning en het budget van de lopende projecten. Er lijkt geen monitoring te bestaan op het gehele portfolio, waarbij gekeken wordt of er wel afdoende personen toegang gegeven is op schoondrinkwater en/of sanitatie en hoe de duurzaamheidscriteria tijdens de projectfase worden geïmplementeerd.

Of er wordt geëvalueerd zijn de meningen binnen het bestuur verdeelt wat aangeeft dat er geen formeel beleid is omtrent het (periodiek) evalueren. Zo wordt er gesteld *“daar wordt wel degelijk ook regelmatig naar gekeken”, “Ik denk dat we bij de projecten veel meer aandacht achteraf moeten besteden aan de analyse en evaluatie”* en *“Volgens mij is het belangrijk om te evalueren, en dan zou je zelfs moeten kijken wat is de meest effectieve manier om te evalueren”*. Alle bestuursleden onderschreven het nut van evaluatie *“ik denk dat wij als organisatie wel de verantwoordelijkheid hebben, want we willen niet alleen mensen nu van schoonwater voorzien maar ook over 20, 30 jaar”*, en gaven aan dat de evaluatie nu niet altijd op alle punten wordt uitgevoerd. De evaluatie is nu gericht op de technische kant, of het systeem functioneert en hoeveel mensen er zijn bereikt, *“maar andere aspecten van de FIETS criteria zijn er nu minder in verwerkt”*.

Er kan dan ook worden gesteld dat de succesfactoren 5 en 6 nog niet (optimaal) worden ingezet en deze worden dan ook meegenomen in de solution design. Deze succesfactoren zijn (5): Een organisatie kan door sterker waarnemen mee te nemen de onzekerheid in projecten verlagen en (6): Een organisatie kan met door periodieke evaluatie van het portfolio de processen verbeteren.

4.1.4 Financiering binnen het Water for Life portfolio

WFL heeft binnen het fonds geen subbudgetten en alle projecten kosten komen dan ook uit één *“pot”*. Dit betekent dat zij geen onderscheid aanhouden voor verschillende types projecten of dat de budgetten aansluiten bij een strategie. Het project bureau van WFL geeft aan dat een projectaanvraag ca. 20.000 euro kost. Er is nog veel discussie binnen WFL over de verschillende type projecten deze kunnen variëren van een één op één huisaansluiting die als duurder wordt gezien tot de wijk voorziening als een water kiosk waar bewoners enkele honderden meter vandaan kunnen wonen, en alles daar tussenin. Naast het feit dat de er wordt aangegeven *“individuele aansluitingen zullen altijd duurder zijn”*, is er ook aandacht voor de risico's van een bewoner *“Arme mensen hebben ook heel vaak een huis niet in eigendom en het moment dat hun huis heel waardevol wordt is het risico dat ze uit hun huis gezet worden of te duur voor ze wordt vrij groot”*. Ook zijn de kosten per land vaak verschillend en is er geen uniforme mening of er moet worden ingezet op kosten effectiviteit of dat er ook projecten gedaan moeten worden in relatief dure gebieden *“Ze zitten al in moeilijke omstandigheden, want dat werkt ook door in andere situaties. Ook in voedsel situaties soms, en dan zouden wij zeggen in een ander land kunnen we voor veel minder geld veel meer mensen van water voorzien dus we laten jullie maar even zitten. Ik vind dat het wel een beetje een mix moet zijn”*.

Dat WFL communiceert dat al het geld aan de projecten worden besteedt is voor vele bestuursleden van belang *“effectiviteit staat hoog bij ons en we willen graag elke euro goed besteden om ervoor te zorgen dat we zoveel mogelijk mensen toegang geven”*. Het sentiment over het aanpassen van het budget zijn meeste bestuursleden niet positief *“in mijn ervaring is hoe meer je dingen vastlegt, hoe meer bureaucratie, hoe meer gedoe. De werkelijkheid is altijd anders dan wat je van te voren had gedacht, als je van te voren bepaalde budgetlijnen had voorgesteld dan past het weer niet en dan heb je daar weer moeite mee”* en *“bottom line maakt het niet uit, het komt allemaal uit 1 en dezelfde portemonnee”*.

Hoewel het sentiment is bij het bestuur dat het budget het beste als geheel gehouden kan worden, is er geen stratificatie zoals in de literatuur beschreven en zal succesfactor (7): Een organisatie kan door budget differentiatie meer overzicht en structuur houden wel worden meegenomen in de solution design. Mede omdat dit een methode is om de strategie van een portfolio tot uiting te brengen.

4.2 GAP-Analyse

Een GAP-analyse bepaald in hoeverre de huidige situatie afstaat van de gewenste situatie. In hoofdstuk 1.3 figuur 2 is al te zien dat de doelstelling niet zal worden gehaald als WFL niet veranderd. Met de gevonden inzichten vanuit de literatuur en de huidige werkwijze kan er worden gesteld dat WFL, op hoofdlijnen, drie aandachtsgebieden heeft die onderliggend zijn aan het behalen van de doelstelling. De doelstelling moet worden verduidelijkt en de strategie moet worden bepaald, de organisatie moet worden aangepast voor project selectie en de projectkeuze moet worden gedaan op een hoger niveau (portfolio) dan per project, oftewel:

Tabel 1 GAP-analyse

Huidige situatie	Gewenste situatie	Succesfactoren uit de literatuur	Opmerking
1. Geen strategie en heldere doelstelling	Een heldere doelstelling met een duidelijke strategie	-	WFL is nog de strategie aan het vormen. Het bepalen van de strategie valt buiten de thesis, wel zullen er een aantal suggesties worden gedaan (hoofdstuk 5).
2. Directeur VEI en programma coördinator WFL maken een project selectie	Het bestuur selecteert en de leden hebben verschillende expertises	2	Hierdoor zal het bestuur de project selectie maken, maar krijgt VEI meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de projecten
3. Projecten worden (hoofdzakelijk) individueel beoordeeld	Projecten worden beoordeeld op portfolio niveau	1,3,4,5,6,7	Er zal worden bepaald, en bijgestuurd (door monitoring en evaluaties) op de impact van het gehele portfolio.

Hoofdstuk 5 is dan ook geheel gewijd aan strategie, en is geen onderdeel van de solution design. Dit hoofdstuk is geschreven, omdat je een strategie moet hebben voordat je portfolio management kan implementeren. De solution design is volledig gericht op de organisatie en portfolio management en kan dus worden geïmplementeerd nadat een strategie door WFL is geformuleerd.

5. Strategie

Een onderneming heeft een strategie nodig, want deze zorgt dat een onderneming voorbereid is op de toekomst, dat de mensen in de organisatie samenwerken tot een doel en dat het doel voor iedereen in de organisatie duidelijk is (Douma, Bouwens, Groot, Leeftang, & Romme, 2016). Niet veel bedrijven volgen hun strategie juist op en gebruiken het volledige potentiaal van een strategie (Meskendahl, 2010). Het hebben van een strategie heeft zowel voordelen als nadelen, want een strategie kan bijvoorbeeld zowel richting geven als een organisatie oogkleppen geven (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2018). Het is dan ook belangrijk bij het vormen van een strategie na te denken wat er bij de organisatie past, wat erbij de gestelde doelstelling van de organisatie past en wat er in de omgeving waar de organisatie in acteert past.

Hoewel de nadruk van deze rapportage ligt op portfolio management, een tool om de strategie te implementeren, zal in dit hoofdstuk strategie worden toegelicht en enkele handvatten gegeven worden hoe er gekomen kan worden tot een strategie. Er zijn bij WFL namelijk nog te veel keuzes in de strategie die nog moeten worden gemaakt om portfolio management te kunnen toepassen. In portfolio management is het cruciaal dat projecten aansluiten op de strategie van het bedrijf en dat projecten die niet in deze strategie passen niet worden uitgevoerd (Unger, Kock, Gemünden, & Jonas, 2011).

5.1 Definitie van strategie

Er bestaat geen vastomlijnde definitie van een strategie en er is ook geen uniforme strategie die in elke organisatie tot het beste resultaat zal leiden (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2018). Onderstaand staat een definitie vanuit de literatuur.

“Een strategie is een langetermijnplan inzake de functie van de onderneming in de samenleving, waarin de onderneming aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken” (Douma, Bouwens, Groot, Leeftang, & Romme, 2016). Uit dit basisboek voor bedrijfskunde komen ook handleidingen hoe de strategie zou moeten worden gevormd (het proces) en wat een strategie moet bevatten.

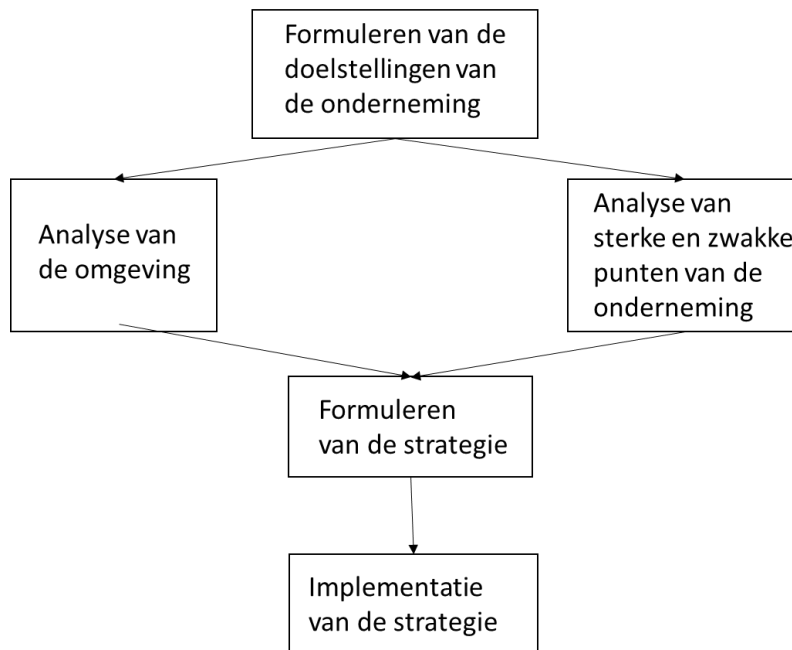
5.2 Proces van strategievorming

Ook de weg om tot een strategie te komen is niet eenduidig en er worden in de literatuur vele mogelijkheden gegeven. Zo zijn er methodes om strategie te vormen die meer normatief van aard zijn en methodes die meer samenhangen met specifieke aspecten van strategie vorming (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2018). Zij geven in hun boek aan dat er tien “leerscholen” zijn om strategie te vormen, namelijk:

- *“De ontwerpschool. Strategievorming als proces van **conceptie**”.*
- *“De planningsschool. Strategievorming als **formeel** proces”.*
- *“De positioneringsschool. Strategievorming als **analytisch** proces”.*
- *“De ondernemingsschool. Strategievorming als **visionair** proces”.*
- *“De cognitieve school. Strategievorming als **mentaal** proces”.*
- *“De leerschool. Strategievorming als **opkomend** proces”.*
- *“De politieke school. Strategievorming als proces van **onderhandeling**”.*
- *“De culturele school. Strategievorming als **collectief** proces”.*
- *“De omgevingschool. Strategievorming als **responsief** proces”.*
- *“De configuratie school. Strategievorming als proces van **transformatie**”.*

Een strategie heeft betrekking op de organisatie en de omgeving, de inhoud van de strategie is complex, de strategie heeft invloed op de organisatie en omvat richtingen voor zowel de inhoud als de interne processen van de organisatie (Bakker & Nijholt, 2018).

Het proces voorgesteld door Douma, Bouwens, Groot, Leeftang, & Romme (2016) om tot een strategie te komen is normatief van aard en is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7 Het proces van strategievorming (Douma, Bouwens, Groot, Leeftang, & Romme, 2016)

Deze methode geeft aan dat als WFL zou willen komen tot een strategie, zij een omgevingsanalyse en analyse van sterke en zwakke punten van de onderneming moeten doen, voordat zij naar het formuleren van de strategie kunnen gaan. Ook moeten de doelstellingen helder zijn, deze moeten kunnen worden vertaald naar concrete acties nu en aangeven hoe de organisatie wil groeien. Indicatoren die kunnen worden gebruikt in een doelstelling zijn marktaandeel, naamsbekendheid, aantal nieuwe klanten, en leeftijdsopbouw, motivatie en opleidingsniveau van de medewerkers (Douma, Bouwens, Groot, Leeftang, & Romme, 2016).

Enkele tools die gebruikt worden om een strategie te bepalen zijn het business model canvas, het vijf krachten model en het VRIO model (Fisher, Wisneski, & Bakker, 2017). Deze tools worden veelal gebruikt door commerciële bedrijven, maar kunnen mogelijk ook inzichten bieden voor een organisatie als WFL.

5.3 Type strategieën

Er zijn een aantal type strategieën die algemeen bekend zijn, zoals de generieke concurrentie strategieën van Porter (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2018). Onderstaand worden twee extremen in strategie tegen elkaar afgezet om daarmee aan te tonen wat dit kan betekenen voor WFL.

Tabel 2 Strategieën “Kosten leiderschap” versus “Differentiatie”

Strategie	“Kosten leiderschap”	“Differentiatie”
Prijs per begunstigde	Zoveel mogelijk begunstigten toegang geven tot drinkwater en/of sanitatie tegen de laagst mogelijk prijs per begunstigde	Enkel projecten uitvoeren die volledig duurzaam zijn, maar deze kunnen en mogen wel een hogere prijs hebben
Landen	Enkel in landen waar de prijs per begunstigde laag is, zoals in Ethiopië en Mozambique, zullen projecten worden uitgevoerd	Er zullen enkel projecten in landen worden uitgevoerd waar alle kwaliteitscriteria op duurzaamheid volledig kunnen worden behaald
Duurzaamheid	Projecten kunnen, indien ze een lage mate van zekerheid op duurzaamheid hebben, nog steeds doorgang krijgen	Duurzaamheid is belangrijker dan hoeveelheid begunstigten, dus enkel projecten die volledig duurzaam zijn worden uitgevoerd
Organisatie	Zo min mogelijk kosten besteden aan de projectaanvraag, enkel zorgen dat de kosten en risico's van de projecten worden bepaald	Veel zorg dragen aan de projectaanvraag op de duurzaamheidscriteria, naast kosten en de risico's
Doelgroep	Iedereen die nog geen toegang heeft tot drinkwater en/ of sanitatie	Heel specifiek enkel de doelgroep benaderen die bij de doelstelling hoort
Monitoring en evaluatie	Monitoring en evaluatie op prijs, planning en risico's	Monitoring en evaluatie vooral op duurzaamheidscriteria en risico's en in mindere mate op prijs en planning

5.4 Benodigdheden strategie WFL

Het kiezen van een doelstelling en de strategie heeft een grote impact op de organisatie. De volgende vragen moet je kunnen beantwoorden om tot een strategie te komen:

- Welke functie wil de organisatie in de samenleving vervullen?
- Welke doelstellingen horen bij deze functie?
- Hoe en met wie wilt WFL dat de strategie tot stand komt?
- Wat zegt de omgevingsanalyse over de benodigde strategie voor WFL?
- Welke sterke en zwakke punten heeft WFL?
- Wil WFL in alle gebieden actief zijn waar VEI ook actief is?
- Hoe moeten de processen van WFL worden ingevuld?
- Welke strategieën passen bij de wensen en mogelijkheden van WFL?

6. Solution design: organisatie en portfolio management

In dit hoofdstuk wordt besproken welke design criteria er zijn meegenomen in het solution design, worden de designs beschreven en staat er wat er uit de (kwalitatieve) evaluatie van het designs is gekomen. De twee hoofdlijnen, het aanpassen van de organisatie voor project selectie en de omslag van een project focus naar een portfolio focus, die uit de GAP-analyse komen, zullen worden omgezet naar een solution design.

6.1 Design criteria

Van Aken en Berends (2019) geven aan dat de design criteria (functionele criteria, gebruikerscriteria, randvoorwaarden en design restricties) een design richting geven en als het ware gebruikt kunnen worden om te toetsen of het design wel aan alles voldoet wat belangrijk is voor een implementatie in de organisatie en een succesvol gebruik.

Functionele criteria

Om tot een succesvol design te komen is er met de onderstaande functionele criteria rekening gehouden.

- Met de voorgestelde oplossing in het design moet de GAP tussen de huidige situatie en de gewenste situatie, voor het aanpassen van de organisatie en de omslag van een project focus naar een portfolio focus, worden gedicht.
- De kosten voor de design mogen niet hoger zijn dan de verwachte winst uit het design. Het moet dan ook zo “lean and mean” mogelijk zijn, waardoor er geen (hoge) additionele kosten zijn.
- Alle projectaanvragen die in het bestuur komen moeten aansluiten op de strategie. Het bestuur van WFL heeft volledige vertrouwen in de screening van de projectaanvragen en uitvoering door VEI.
- De onzekerheid in het portfolio wordt, naast dat dit in de individuele projecten van belang is, ook meegenomen.
- Monitoring en evaluatie van projecten wordt regelmatig gedaan en deze projecten worden vergeleken met de initiële projectaanvraag die door het bestuur, in het begin van het project, is goedgekeurd.

Gebruikerscriteria

Om te zorgen dat het design wordt gebruikt bij WFL is het van belang dat het design ook voor gebruikers werkzaam is, hiervoor zijn de onderstaande criteria meegenomen:

- Het design moet gemakkelijk te implementeren zijn door WFL.
- WFL en VEI zouden in de organisatie de competenties moeten hebben om het design te kunnen uitvoeren.
- Het design moet ook helpen om beter de toekomstige projecten te kunnen identificeren, zodat er al rekening gehouden kan worden met erg effectieve projecten die kunnen voortvloeien uit programma's als WaterWorX.

Randvoorwaarden

Het design moet voldoen aan de volgende randvoorwaarde, deze voorwaarden noodzakelijk en kunnen niet worden gewijzigd:

- Er zullen alleen projecten gedaan worden in gebieden waar VEI actief is, omdat er anders veel kosten gemaakt moeten worden om een nieuwe structuur op te zetten.

- Er moet een kwaliteitscheck worden gedaan op de projectaanvragen voordat dit naar het bestuur gaat, bijvoorbeeld door het WFL projectbureau. Op dit moment is het bestuur ook degene die de kwaliteit goedkeurt.
- WFL zal meer fondsen moeten werven om voldoende financiële middelen te hebben om de op dit moment gestelde doelstelling te kunnen halen, of moet anders de doelstelling bijstellen.
- Het design moet voldoen aan de wet- en regelgeving, de statuten van WFL, en de eisen vanuit co-financiers (zoals WaterWorX, Football for Life) en organisaties als Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF).
- Het portfolio moet kunnen worden uitgelegd aan derden en te gebruiken zijn bij het communiceren van de WFL doelstelling, strategie en gestelde criteria.
- Het design moet passen in de bedrijfscultuur en moet passen bij de mogelijkheden die er zijn binnen VEI voor het uitvoeren van projecten.
- VEI moet voldoende projecten kunnen genereren zodat WFL voldoende kan kiezen tussen de projecten en er voldoende projecten kunnen worden uitgevoerd.

Design restricties

De design restricties zijn niet een vast gegeven, maar geven de intentie aan en zijn dan ook onderhandelbaar.

- De projectselectie moet binnen 2 a 2,5 uur kunnen worden uitgevoerd door het bestuur.
- Visualisatie van het portfolio moet worden gebruikt om besluitvorming te ondersteunen.
- Het projectbureau van WFL kan specifieke kennis over de financiële, institutionele, ecologische, technische en sociale domeinen laten toetsen door mensen die deze rol (tijdelijk) invullen. Dit kunnen zowel personen zijn vanuit VEI, de waterbedrijven of extern.

6.2 Design/ interventie plan

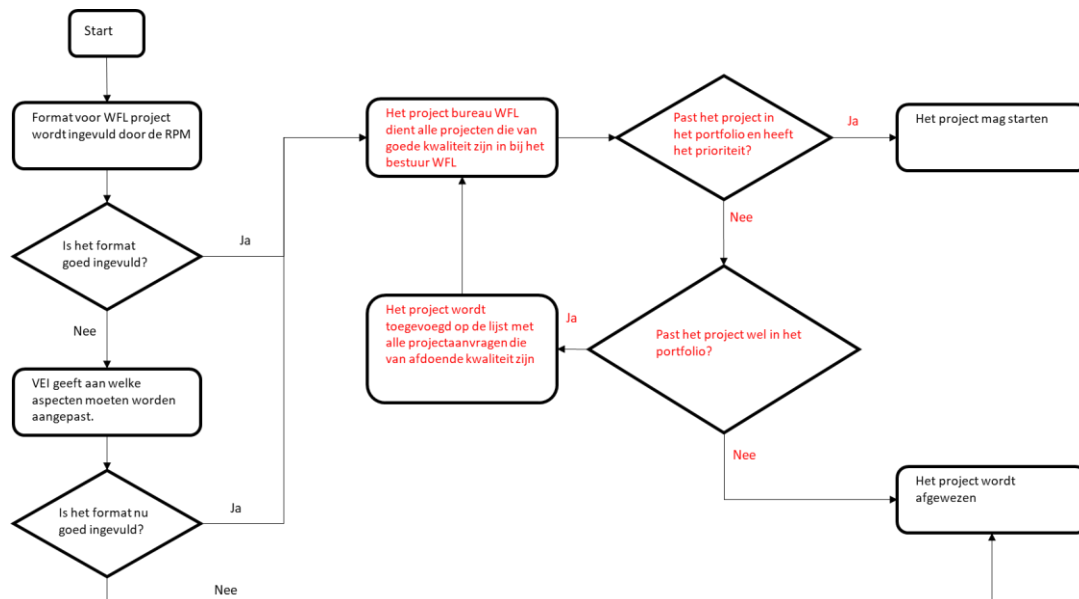
Er zijn, zoals aangegeven in de GAP analyse, drie hoofdlijnen die zijn geïdentificeerd in de thesis. Eén hoofdlijn is het verhelderen van de doelstelling en de strategie en is enkel beschreven in hoofdstuk 5, aangezien deze buiten het thesis onderzoek valt. De twee andere hoofdlijnen zijn ieder uitgewerkt in een design. Voor beide designs gelden de design criteria gesteld in hoofdstuk 6.1.

6.2.1 Design: Organisatie WFL

WFL wordt geadviseerd de besluitvorming van WFL projecten te veranderen. In figuur 1 (hoofdstuk 1.2) staat de huidige wijze waarop de projecten van WFL worden goedgekeurd. De aanpassingen die moeten worden gemaakt om tot komen tot de gewenste situatie “Het bestuur selecteert en de leden hebben verschillende expertises” te komen zijn geïllustreerd in figuur 8, waarbij hetgeen in het rood gewijzigd is.

Op deze manier wordt de kwaliteit geborgd door VEI die het dichtst bij de projectaanvragen staat en wordt het portfolio door het bestuur van WFL gemanaged. Hierdoor zal het WFL bureau zorg dragen voor de duurzaamheidscriteria in de projecten. Mogelijk zullen zij hier eveneens personen moeten aantrekken die (als rol) betrokken zijn bij de kwaliteit beoordeling voor een specifiek kennisdomein (financieel, institutioneel, ecologisch, technisch en sociaal). Dit geeft het bestuur de mogelijkheid om te focussen op het waarmaken van de doelstelling, het vormen van een strategie, het bepalen welke projecten bijdragen aan de doelstelling van WFL en monitoring en evaluatie om de kwaliteit van de projecten en het portfolio verhogen. De kwaliteit van het portfolio zal dan ook verbeteren doordat het bestuur verschillende expertises heeft en met een grotere groep de projectaanvragen kunnen

selecteren en daarnaast ook losstaat van VEI, wat zorgt voor een betere afscheiding tussen projectselectie en uitvoering.



Figuur 8 Voorgesteld Proces WFL

6.2.2 Design: Portfolio management

Daarnaast wordt WFL geadviseerd om over te gaan van een aanpak waarbij projecten voornamelijk enkel inhoudelijk worden bekeken, waarbij informeel gekeken wordt naar het portfolio, naar een formele portfolio aanpak. Om voor het bestuur en andere belanghebbende dit overzichtelijk te houden wordt er voorgesteld om gebruik te maken van portfolio management software waar onderlinge relaties tussen projecten worden gevisualiseerd. Indien er geen software wordt gewenst zou er ook gebruik gemaakt kunnen worden van visual project map (VPM) en afhankelijkheidsmatrixen (2007).

Met deze tool(s) kan er gelet worden of het project past bij de strategie, het doorstroom effecten heeft naar andere projecten, wat de onzekerheden zijn in het portfolio en of het project een zo hoog mogelijk rendement heeft om het gestelde doel te behalen met behulp van de gekozen strategie.

Eveneens wordt het voorgesteld om de monitoring die binnen projecten in de uitvoeringsfase nu wordt gedaan op planning en budget uit te breiden met de duurzaamheidscriteria of andere belangrijke indicatoren die binnen de strategie vallen, om onzekerheid over het behalen van de doelstelling in het project tijdig te kunnen waarnemen. De evaluatie zal dan gedaan worden zowel (net) na het project als na enkele jaren, om zo ook te kunnen borgen dat de doelstelling is gehaald en ook te kunnen leren van eventuele problemen en oplossingen hiervan gedurende de levensduur van de aangelegde infrastructuur. De exacte frequentie van evalueren zal moeten worden vastgesteld op basis van de beschikbare capaciteit en door ook het evaluatie proces zelf geregeld te evalueren. De uitvoering ligt bij het WFL bureau, maar wordt ondersteund door de lokale projectleider van VEI en personen die (als rol) betrokken zijn bij de kwaliteit beoordeling voor een specifiek kennisdomein (financieel, institutioneel, ecologisch, technisch en sociaal). Op deze manier worden ook dezelfde aspecten in een uitgevoerd project beoordeeld er wordt aangegeven bij de aanvraag voor het project.

Het budget van WFL kan worden onderverdeeld met de strategische “bucket” ofwel emmer methode, waarbij zorg wordt gedragen dat er voldoende projecten worden uitgevoerd die passen bij de doelstelling en strategie. Bijvoorbeeld dat projecten zowel kosten efficiënt zijn als waar ook mensen worden geholpen in gebieden die duurder per begunstigde zijn. Een mogelijk onderverdeling staat in tabel 3, maar moet eigenlijk worden gedefinieerd nadat WFL een duidelijke strategie heeft geformuleerd. Op deze manier kan ook een betere inschatting gemaakt worden welke doelstelling, die nu gesteld is op 2,5 miljoen begunstigde geholpen in 2030, realistisch is voor WFL.

Tabel 3 Voorbeeld strategische budget verdeling WFL bij een budget van 1 miljoen. In het rood wordt aangegeven welke er projecten er niet meer binnen het budget vallen als er tussen de projecten een onderlinge prioriteit wordt gegeven. Met dit budget en deze budget verdeling kunnen minimaal 68.332 begunstigde $((400.000/10 = 40.000) + (300.000 / 15 = 20.000) + (200.000 / 30 = 6.666) + (100.000 / \text{ca. } 60 = 1.666))$ toegang krijgen tot schoondrinkwater en/of sanitatie. Maximaal zijn dit circa 146.666 begunstigde $((400.000 / 4 = 100.000) + (300.000 / 10 = 30.000) + (200.000 / 15 = 13.333) + (100.000 / 30 = 3.333))$.

Kosten per begunstigde	< 10 euro per begunstigde	>10 - < 15 euro per begunstigde	>15 en < 30 euro per begunstigde	> 30 euro per begunstigde
Percentage van WFL budget	40%	30%	20%	10%
Hoeveelheid in het budget	€400.000	€300.000	€200.000	€100.000
Projecten binnen het budget	Project A €250.000	Project D €100.000	Project G €100.000	Project J €100.000
	Project B €150.000	Project E €200.000	Project H €100.000	Project K €100.000
	Project C €150.000	Project F €100.000	Project I €100.000	Project L €100.000

In de strategische budget verdeling staat het centraal dat projecten eerst worden onderverdeeld per budget en vervolgens binnen het budget een keuze wordt gemaakt welke het beste kan worden uitgevoerd. Mochten er niet voldoende projecten zijn binnen een budget kan een ander budget worden gebruikt waar er meer projecten zijn dan beschikbaar budget. Hierdoor wordt er overzicht behouden en kan de strategie van WFL formeler worden geïmplementeerd. Met het budget en de verdeling zoals het voorbeeld in tabel 3 kunnen minimaal 68.332 begunstigde en maximaal 146.666 begunstigde toegang krijgen tot schoondrinkwater en/of sanitatie.

6.3 Evaluatie design

Het design wordt normaliter getoetst in de praktijk nadat het in een organisatie is gebruikt. Dit kan echter bij WFL niet aangezien hier het design pas valide en betrouwbaar getoetst kan worden als de strategie is vastgesteld. Het zijn de designs daarom kwalitatief getoetst door een evaluatie uitgevoerd door twee bestuursleden, de directeur van WFL en de programma coördinator van WFL.

6.3.1 Evaluatie Design Organisatie WFL

Er bestaan twijfels, bij de personen die het design hebben geëvalueerd, over de werkbaarheid van het design over de organisatie WFL. Dit heeft naar waarschijnlijkheid (onder andere) te maken met de verwevenheid van VEI met WFL en dat het nog onduidelijk in hoeverre dit wenselijk voor WFL is. Zo wordt er door de ene persoon gesteld *“met het design blijft er een verantwoordingsprobleem liggen”* hiermee wordt aangegeven dat VEI nog steeds bij de eigen projecten de voorbereiding, goedkeuring, uitvoering en evaluatie doet. Aan de andere kant wordt er gesteld *“Op die manier leggen we als VEI de keus bij iemand anders en nemen we onze eigen ‘expertise’ hierin niet mee”*. Ook zijn enkele bestuursleden niet alleen bij WFL, maar ook bij VEI bestuurslid en directeur van één van de drinkwaterbedrijven, en zijn zij meer geneigd de projectaanvragen te beoordelen of deze gunstig zijn voor zowel WFL, VEI en de (positieve) communicatie naar de drinkwaterklanten (fondsengevers).

Daarnaast wordt er aangegeven dat het bestuur in dit design nog verder van de WFL projecten af komt te staan, aangezien zij niet meer inhoudelijk goedkeuring geven op de projecten *“Wel komt het bestuur dan nog meer op afstand van de projecten, dus meer een Raad van Toezicht, wat de noodzaak van interne check and balances verhoogd”*. Dit wordt niet als een direct probleem ervaren, en kan het ook het bestuur de kans bieden om meer tijd te besteden aan strategie vorming en portfolio management.

Voor de projecten zelf werd er afgevraagd *“Betekent dit dat een projectvoorstel ongelimiteerd in de lijst van projectvoorstellen kan blijven staan?”*, hiermee aangevend dat dit ook kan leiden tot het niet gebruiken van een projectaanvraag of een langdurige vertraging voordat het project wordt uitgevoerd. Het zou voor VEI onwenselijk zijn om teveel projectaanvragen niet gehonoreerd te krijgen, aangezien zij hier veel tijd en geld in stoppen en stellen zij *“maar wat zou een reden zijn om er meer in te dienen dan geld beschikbaar?”*. Hoewel dit door het design kan gebeuren, zouden evaluaties ervoor kunnen zorgen dat er geregeld wordt gekeken welke projectaanvragen geen doorgang krijgen. Dit zal ervoor zorgen dat er wordt geleerd van niet gehonoreerde projectaanvragen en dat de projectaanvragers scherper kijken naar de doelstelling en strategie vanuit WFL. Wel kan dit leiden tot het niet meer willen indienen van projectaanvragen en verloren kosten bij niet uitgevoerde projectaanvragen, dus zal het proces voldoende moeten worden geëvalueerd.

Conclusie: er gesteld worden dat WFL het design op de organisatie niet direct zal willen overnemen en er eerst binnen WFL moet worden bepaald in welke mate WFL onafhankelijk is van VEI en in welke mate deze onafhankelijk wenselijk is.

6.3.2 Evaluatie Design Portfolio management

Uit alle evaluaties blijkt dat er interesse is in portfolio management en dat dit een grote meerwaarde kan hebben voor WFL. Er worden geen redenen aangegeven dat het niet binnen WFL past, en het visueel weergegeven wordt specifiek als een groot voordeel genoemd *“als je hier een paar goede visuele voorbeelden voor hebt, hou ik me aanbevelen!”*.

Het WFL bureau geeft aan in de evaluatie dat de huidige doelstelling gekoppeld is aan de fondsenwervingsdoelstelling en er tot op heden rekening gehouden is bij het bereiken van 2,5 miljoen mensen in 2030 met de gemiddelde kosten van 18 euro per begunstigde. In het design wordt er het voorbeeld aangedragen (tabel 3) om de projecten te splitsen in budgetten op basis van kosten per begunstigde, hiervan wordt de nut weersproken *“Dit betekent dat een indeling van voorstellen op deze wijze niet relevant is of meerwaarde oplevert in realisatie tot het behalen van de doelstelling # mensen”*. Zij stellen voor een splitsing te maken op aspecten als *“op landen (en hoe arm zijn die), op ‘type wijken’, of ‘type voorzieningen’?”* en geven aan *“dit zou dus meer moeten gaan om waar de stichting haar focus op wil leggen”*.

Ook wordt er een kanttekening geplaatst bij het gebruiken van verschillende budgetten *“van belang om rekenschap te houden met het tijdsvenster waarbinnen wordt gekeken. Doe je dit niet dan kan na verloop van tijd blijken % verdeling van het WFL budget niet wordt gehaald”* en *“Wat te doen indien blijkt dat bepaalde budgetten structureel een onder- of overschrijding laten zien”*.

Conclusie: Portfolio management kan worden gebruikt bij WFL, nadat WFL een strategie heeft gevormd.

7. Conclusie/ discussie

Ter afsluiting van het onderzoek worden de conclusies voor WFL weergegeven, staat de terugkoppeling naar de theorie en literatuur, wordt de relevantie aangegeven, worden de limitaties in het onderzoek uitgelegd en worden er suggesties gegeven voor vervolg onderzoek.

7.1 Conclusie

De doelstelling binnen WFL "om 2,5 miljoen mensen die leven onder de armoede grens, voor het jaar 2030, toegang tot drinkwater en/ of sanitatie te geven op een duurzame manier" kan enkel worden gehaald als het budget vergroot wordt of de kosten per begunstigde (drastisch) worden verlaagd. De doelstelling is tot op heden nog te onduidelijk en de strategie moet nog worden vastgesteld. Indien deze is vastgesteld kan WFL gebruik maken van portfolio management, iets waar ook binnen de organisatie belangstelling voor is. Hierin kunnen de succesfactoren over portfolio management, afkomstig uit de literatuur, worden meegenomen. Om de organisatie van WFL te veranderen zal eerst nog duidelijk moeten worden hoe onafhankelijk WFL van VEI wil zijn, pas als dit helder is zal een eventuele aanpassing in de organisatie van WFL mogelijk zijn.

7.2 Terugkoppeling naar theoretische verankering en raamwerk en de literatuur

De contingentie theorie geeft aan dat er geen optimale methode is, die uniform gehanteerd kan worden, en dat alles afhankelijk is van de context waarin het speelt. Er werd aan de start van het onderzoek gesteld "juist de dynamische situatie waarin WFL zit komt sterk terug in de contingentie theorie en benadrukt de noodzaak om constant het portfolio te monitoren en te evalueren". Vanuit de bevindingen, GAP-analyse en design wordt dit nog verder ondersteund. De theorie past bij de uitdagingen waar WFL voor staat, zeker omdat deze organisatie in een omgeving zit waar veel veranderingen en onzekerheden zijn wat zijn weerslag heeft op de projecten van WFL.

Vanuit de literatuur studie zijn er zeven succesfactoren naar voren gekomen, waarvan er nog geen worden toegepast bij WFL. Dit betekent niet dat WFL daarom de projecten niet goed beheert, wel dat dit mogelijk nog kan verbeteren. Voor de literatuur zou het dan ook leerzaam zijn, als WFL overgaat op portfolio management, om te bepalen of de verwachte impact van de succesfactoren ook echt hebben geleid tot een beter resultaat voor WFL.

7.3 Theoretische en praktische relevantie

Portfolio management kan voor WFL, en ook andere NGO's, meer richting geven aan de strategie. Daarnaast kan het ook WFL inzicht geven of de selecteerde projecten onderlinge verhoudingen hebben, of er voldoende wordt gemonitord en geëvalueerd. Ook andere organisaties die groeien door de jaren heen kunnen met portfolio management verder professionaliseren.

7.4 Limitatie van het onderzoek

Voordat het onderzoek begon was het niet duidelijk dat WFL op dat moment nog geen strategie had. Tot op heden wordt de strategie van WFL nog gevormd, wat portfolio management lastig maakt aangezien deze behoort te worden afgestemd op de strategie. WFL zou voor het in gebruik nemen van het voorgestelde design eerst moeten focussen op strategie vorming en vervolgens kan vanuit de strategie het portfolio worden vormgegeven.

Binnen het onderzoek is er voornamelijk gesproken met het projectbureau en het bestuur van WFL, en zijn de lijn managers en de projectleider van VEI niet bevraagd. Zoals in de literatuur wordt

aangegeven is het van belang om ook interne stakeholders bij veranderingen binnen het proces te betrekken.

Ook kon de evaluatie van het designs niet worden uitgevoerd in de praktijk en moest er een meer kwalitatieve evaluatie worden uitgevoerd. Eveneens was er enkel door 2 van de 6 bestuursleden gereageerd op de evaluatie, wat ervoor kan zorgen dat de stellingen in de evaluatie minder betrouwbaar zijn. Wel hebben de directeur en de programma coördinator het design geëvalueerd.

7.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Het onderzoek suggereert dat portfolio management kan bijdragen aan het vergroten van de impact van WFL en stelt voor dat het portfolio wordt gevisualiseerd. In een vervolg onderzoek zou het interessant zijn om te bepalen welke verschillende type visualisatie van portfolio management het meest optimaal is voor een organisatie als WFL. Daarnaast kan het voor WFL van belang zijn om te bepalen in hoeverre portfolio management ook de communicatie naar fondsgevers verbetert en of er een positieve impact is op de verbinding met de klanten van de drinkwaterbedrijven.

Ook kan zou er gekeken kunnen worden hoeveel projecten een organisatie als VEI kan genereren en uitvoeren, en of hier mogelijk bottlenecks zijn die de groei van WFL kunnen hinderen. Eveneens zou onderzoek naar manieren om de kosten van projectaanvragen te verlagen, door bijvoorbeeld het stage gate model, kunnen bijdragen om meer projecten van een hoge kwaliteit aan het bestuur te kunnen voorleggen.

WFL is niet de enige organisatie die baat kan hebben bij portfolio management, zo kan portfolio management ook helpen bij andere NGO's (of bedrijven) die te maken hebben met keuzes tussen projecten. Het zou dan ook interessant zijn om te bepalen, voor NGO's, welke methode zij tot op heden gebruiken in plaats van portfolio management en hoe succesvol deze zijn.

Bibliografie

- Bakker, R., & Nijholt, J. (2018, September 12). Strategisch management: Introductie. Rotterdam, Zuid-Holland, Nederland.
- Berezin, A. (1998). The Perils of Centralized Research Funding Systems. *Knowledge, Technology & Policy*, pp. 5-26.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio management for new product development: results of an industry practise study. *R&D Management*, 361-380.
- Deng, J. (1982). Control problems of Grey systems. *Systems & Control Letters*.
- Douma, S., Bouwens, J., Groot, W., Leeflang, P., & Romme, A. (2016). *Basisboek bedrijfskunde. Een inleiding in management en ondernemerschap*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Fisher, G., Wisneski, J., & Bakker, R. (2017). *Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide and deliver* (2e ed.). Bloomington: Oxford University Press Inc.
- Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J., & Murugesan, P. (2015). Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: a literature review. *Journal of cleaner production*, pp. 66-83.
- Heinze, T. (2008). How to sponsor ground-breaking research: a comparison of funding schemes. *Science and Public Policy*, pages 302–318 .
- Himanshu Gupta, M. K. (2017). Supplier selection among SMEs on the basis of their green innovation ability using BMW and fuzzy TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, pp. 242-258.
- James J.H. Lioua, J. T.-H. (2016). New hybrid COPRAS-G MADM Model for improving and selecting suppliers in green supply chain management. *International Journal of Production Research*, pp. 114-134.
- Killen, C. P. (2007). Evaluation of project interdependency visualizations through decision scenario experimentation. *International Journal of Project Management*, 804-816.
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance - the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, 229-241.
- Liu, S., Forrest, J., & Yang, Y. (2012). A brief introduction to grey systems. *Grey systems: Theory and Application*, pp. 89-104.
- Martinsuo, M. (2012). Project portfolio management in practise and in context. *International Journal of Project Management*, 794-803.
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 794-803.
- Mavrotas, G., Diakoulaki, D., & Kourentzis, A. (2008). Selection among ranked projects under segmentation, policy and logical constraints. *European Journal of Operational Research*, 177-192.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its succes- A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 807-817.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2018). *Strategie safari* (2e ed.). Amsterdam: Pearsin Benelux BV.
- Müller, R., Matinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal*, 28-42.
- NWO. (2020). *Beoordeling*. Opgehaald van <https://www.nwo.nl/financiering/hoe-werkt-dat/Beoordeling>
- NWO. (2020). *De beoordelingscommissie*. Opgehaald van nwo.nl: <https://www.nwo.nl/financiering/hoe-werkt-dat/De%2Bbeoordelingscommissie>
- NWO. (2020). *Home*. Opgehaald van NWO.
- Petit, Y. (2011). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 539-553.
- Schouten, M. (2018). *AP 6.2 Notitie Duurzaamheid*.
- STELIOS H. ZANAKIS, T. M. (1995). A Review of Program Evaluation and Fund Allocation Methods Within the Service and Government Sectors. *Socio-economic Planning Sciences*, pp. 59-79.
- Stichting Water for Life. (2020). *Meerjarenplan 2020-2022*. Opgehaald van <https://www.waterforlife.nl/files/visuals/WfL-Meerjarenplan-2020-2022.pdf>
- Unger, B. N., Kock, A., Gemünden, H., & Jonas, D. (2011). Enforcing strategic fit of project portfolio by project termination: An empirical study on senior management involvement. *International Journal of Project Management*, 675-685.
- van Aken, J., & Berends, H. (2019). *Problem Solving in Organizations* (Derde editie ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- World Bank Group. (2019). *Measuring & reporting results in the world bank*. Opgeroepen op 02 22, 2020, van <http://pubdocs.worldbank.org/eur.idm.oclc.org/en/993981558646869961/Measuring-Results-Fact-Sheets-2019.pdf>
- WWF Nederland. (2019). *WWF-NL-Jaarverslag 2018-2019*. WWF. Opgeroepen op 02 22, 2020, van <https://www.wwf.nl/globalassets/pdf/wwf-nl-jaarverslag-2018-2019.pdf>