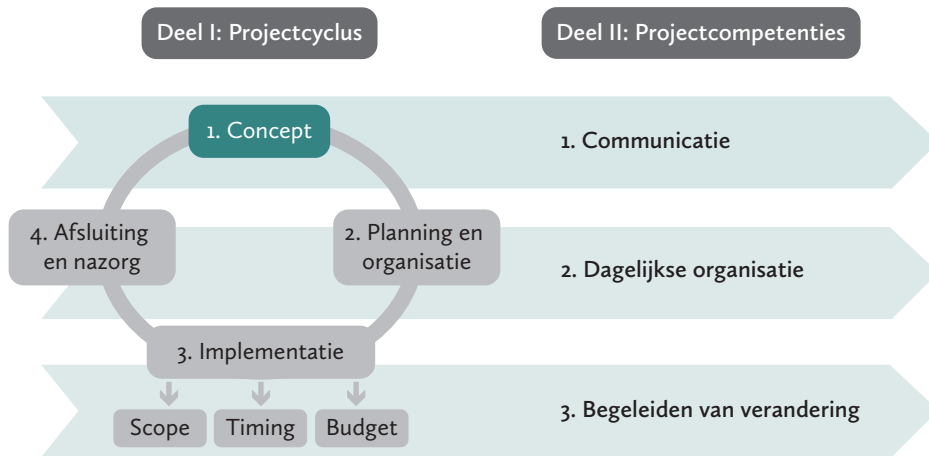


Hoofdstuk 1

CONCEPT



1.1 Basisbegrippen

Een project kunnen we definiëren als een groep van activiteiten die leiden tot een éénmalig coherent doel, uit te voeren binnen een aantal randvoorwaarden, en meestal door meerdere deelnemers. Deze definitie omvat een aantal kernbegrippen, die we hier kort zullen bespreken en die in latere hoofdstukken van het boek uitgebreid aan bod zullen komen.

1.1.1 Leiden tot een eenmalig coherent doel

Soms ligt het beoogde ontwerp dat het projectteam dient te realiseren vooraf reeds duidelijk vast. Het eindresultaat is gedefinieerd en de opdracht van het projectteam bestaat erin om dit eindresultaat te verwezenlijken. In dit geval spreken

we veeleer over een ‘to do’-project of een uitvoerend project. Het uiteindelijke object maakt al deel uit van de doelstelling zelf. Het projectteam dient enkel het beoogde resultaat zo efficiënt en effectief mogelijk te implementeren. Voorbeelden zijn:

- het uitvoeren van een marktonderzoek;
- het bouwen van een sociale woningwijk volgens een gedetailleerd plan;
- het implementeren van een ERP¹-pakket;
- het optimaliseren van een magazijn;
- het organiseren van het jaarlijkse Oktoberfest.

In andere gevallen moet een probleem of opportuniteit projectmatig aangepakt worden. Hier ligt het ontwerp helemaal niet klaar en dient het projectteam zelf het probleem duidelijk te omschrijven, oplossingen te ontwerpen en de implementatie te realiseren. De kernvraag – Waar willen we landen? – is vaak een van de moeilijkste aspecten van de conceptfase van een project. Bij dit soort projecten moet het team zowel een objectontwerp als een implementatieontwerp opzetten. Voorbeelden zijn:

- het verhogen van het marktaandeel van een product in een bepaalde markt;
- het realiseren van een sociaal woningbeleid in een gemeente;
- het integreren van bedrijfsinformatie en van performante bedrijfsprocessen;
- het minimaliseren van de voorraadkosten van een bedrijf;
- het organiseren van een festival met wereldfaam op een terrein.

Een projectteam, gesteund door een externe consultant, kreeg van een bedrijfsleider de opdracht om een nieuw magazijn in te richten. Het huidige magazijn was niet meer adequaat en te klein om er alle voorraadartikelen op te bergen. Het projectteam deed een grondige studie, evalueerde alle mogelijkheden (locatie, huur/koop, bouw, inrichting) en kwam bij de CEO met de aanbeveling om een nieuw magazijn te bouwen op een stuk braakliggend terrein naast het bedrijf. De CEO keurde de aanbeveling goed en het projectteam ging aan de slag met het bouwen en inrichten van het nieuwe magazijn. Een jaar na de ingebruikname bleek echter dat het nieuwe magazijn voor drie vierde leeg stond. Met de ingebruikname van het nieuwe magazijn ging namelijk een grondige optimalisatie van de voorraadbeheersprocessen gepaard, zodat de optimale voorraadniveaus heel wat lager kwamen te liggen. Moraal van het verhaal: het optimaliseren van de voorraadpro-

cessen in het huidige magazijn zou evenzeer tot een verminderde voorraad geleid hebben. Het bouwen van een groot, nieuw en duur magazijn was helemaal niet nodig om de doelstellingen te bereiken. Het projectteam had zich laten verleiden tot een to do-project, terwijl de echte vraag naar de probleemstelling niet aan bod kwam. Het ontwerpgedeelte van het project schoot duidelijk te kort.

Het spreekt voor zich dat het realiseren van een to do-project minder complexiteit met zich meebrengt en dat het realiseren van ontwerpprojecten totaal andere dimensies inhoudt die de risico's aanzienlijk verhogen.

1.1.2 Een groep van activiteiten

Wanneer we refereren aan een groep van activiteiten of werkzaamheden binnen een bedrijf of organisatie denken we meestal aan procesmatig werken. Hierbij voeren we een bepaald proces herhaaldelijk op een consistente manier uit met een kenbaar gewenste uitkomst als doel. Voor deze activiteiten kunnen we procedures of werkinstructies uitschrijven. Voorbeelden zijn:

- produceren aan de lopende band;
- verwerken van klantenorders;
- afrekenen aan de kassa.

Procesmatig werken is echter niet synoniem met uitvoeren van eenvoudige taken. Een piloot van een passagiersvliegtuig voert tijdens het opstijgen en landen zeer procesmatige activiteiten uit, vastgelegd in uiterst nauwkeurige en gedetailleerde procedures en checklists, maar toch wel in een uitgesproken complexe omgeving.

Bij projectmatig werken voert het projectteam eveneens een groep activiteiten uit. Het grote verschil is dat deze activiteiten veel minder routinematig zijn en wellicht eerst gepland en ontworpen moeten worden. Tussen routine en improvisatie liggen de projectmatige werkzaamheden. Elk project is uniek en is een **eenmalig samenwerkingsverband**. Tevens is de levensduur van een project doorgaans veel groter dan dat van een proces en wordt er ook een veelvoud van activiteiten en middelen ingezet in vergelijking met een doorsnee proces. Een project overspant meestal weken, maanden of jaren, terwijl een proces doorgaans seconden, minuten, uren of hooguit dagen duurt.

Tevens kan er uit een project op termijn een proces en een vast programma voortkomen. Een event als Tomorrowland, initieel gestart als een eenmalig festival, is intussen uitgegroeid tot een proces en zelfs tot een volwaardig programma, met een herhaalde succesformule die verschillende continenten overspant. Of een project uitgroeit tot een proces en een programma hangt van tal van factoren af.



Processen worden projecten en projecten worden processen. Hoewel het onderscheid tussen procesmatig werken en projectmatig werken duidelijk is, lopen de concepten in de praktijk vaak door elkaar. Terwijl performante bedrijven meestal hun processen op een zeer consistente en coherente manier uitvoeren met een minimum aan variabiliteit, zijn deze bedrijven ook zeer begaan met het continu verbeteren van deze processen. Hiervoor worden teams ingezet die met verbeteringstechnieken, zoals lean of six sigma, de processen steeds meer trachten te optimaliseren. Dit kunnen ze enkel door volwaardige projecten op te zetten en uit te voeren die de volledige projectcyclus doorlopen. Aan de andere kant verwerven projecten die herhaaldelijk en op een consistente manier plaatsvinden dan weer een procesmatig karakter. Zo is het organiseren van een happy hour op een bepaalde vrijdag een duidelijk voorbeeld van een project. Maar wanneer hetzelfde team elke vrijdag een gelijkaardig happy hour organiseert, wordt dit een zeer routine- en procesmatig proces dat perfect in procedures kan vastgelegd worden.

1.1.3 Binnen een aantal randvoorwaarden

Projectmanagers verwijzen naar zichzelf wel eens op een ludieke manier als evenwichtsacrobaten. Inderdaad, het beheren van een project voelt aan als het constant in evenwicht houden van een aantal factoren, zoals doelstellingen, middelen en tijd. Maar al te graag zou de projectmanager werken in een stabiele omgeving, maar in de praktijk zullen omgevingsinvloeden zonder twijfel een sterke impact hebben op het verloop van het project. Vandaar dat voor een succesvol project

Tevens kan er uit een project op termijn een proces en een vast programma voortkomen. Een event als Tomorrowland, initieel gestart als een eenmalig festival, is intussen uitgegroeid tot een proces en zelfs tot een volwaardig programma, met een herhaalde succesformule die verschillende continenten overspant. Of een project uitgroeit tot een proces en een programma hangt van tal van factoren af.



Processen worden projecten en projecten worden processen. Hoewel het onderscheid tussen procesmatig werken en projectmatig werken duidelijk is, lopen de concepten in de praktijk vaak door elkaar. Terwijl performante bedrijven meestal hun processen op een zeer consistente en coherente manier uitvoeren met een minimum aan variabiliteit, zijn deze bedrijven ook zeer begaan met het continu verbeteren van deze processen. Hiervoor worden teams ingezet die met verbeteringstechnieken, zoals lean of six sigma, de processen steeds meer trachten te optimaliseren. Dit kunnen ze enkel door volwaardige projecten op te zetten en uit te voeren die de volledige projectcyclus doorlopen. Aan de andere kant verwerven projecten die herhaaldelijk en op een consistente manier plaatsvinden dan weer een procesmatig karakter. Zo is het organiseren van een happy hour op een bepaalde vrijdag een duidelijk voorbeeld van een project. Maar wanneer hetzelfde team elke vrijdag een gelijkaardig happy hour organiseert, wordt dit een zeer routine- en procesmatig proces dat perfect in procedures kan vastgelegd worden.

1.1.3 Binnen een aantal randvoorwaarden

Projectmanagers verwijzen naar zichzelf wel eens op een ludieke manier als evenwichtsacrobaten. Inderdaad, het beheren van een project voelt aan als het constant in evenwicht houden van een aantal factoren, zoals doelstellingen, middelen en tijd. Maar al te graag zou de projectmanager werken in een stabiele omgeving, maar in de praktijk zullen omgevingsinvloeden zonder twijfel een sterke impact hebben op het verloop van het project. Vandaar dat voor een succesvol project

het duidelijk vastleggen van zo veel mogelijk randvoorwaarden een grote stap vooruit kan betekenen. Deze randvoorwaarden kunnen door de projectsponsor, de externe omgeving of het projectteam zelf opgelegd worden.

- Randvoorwaarden opgelegd door de projectsponsor:
 - **Budget:** dit is een klassieker, maar veel projecten vertrekken met een vooraf goedgekeurd budget. De financiering kan gefaseerd plaatsvinden, waarbij een stukje budget vrijgemaakt wordt na elke succesvolle en goedgekeurde fase.
 - **Tijd:** projectponsors plaatsen vaak een vooropgestelde tijdslimiet voor de afwerking van een project. Meestal is deze tijdslimiet eerder gedreven door het buikgevoel dan door objectieve criteria. Deze arbitraire tijdslimiet is vaak een grote uitdaging voor het projectteam. Het is van essentieel belang om zeer snel de opgelegde tijdslimiet aan een eerste realiteitstest te onderwerpen.
 - **Ontwerp:** projectponsors hebben vaak een aantal vaste ideeën over hoe het afgeleverde project er zal uitzien. Het is van essentieel belang de belangrijkste ideeën vooraf te kunnen bepalen. Deze randvoorwaarden kunnen positief zijn (bijvoorbeeld: 'ik wil dat dit ontwerp baanbrekend en uniek is', 'ik hecht veel belang aan de sociale impact van dit project') of negatief (bijvoorbeeld: 'ik wil geen nieuwe software introduceren', 'ik wil geen negatieve impact op de tewerkstelling binnen mijn bedrijf').

- Randvoorwaarden opgelegd door de externe omgeving:
 - **Wettelijk kader:** uiteraard dienen projecten uitgevoerd te worden binnen de van toepassing zijnde wetgeving. Dit aspect moet niet onderschat worden en dient zo snel mogelijk geëvalueerd te worden door het projectteam. Klassieke voorbeelden zijn milieuwetgeving, veiligheidsvoorschriften en sociale en economische wetgeving. Die moeten allemaal worden afgetoetst. Wetgeving kan zowel een sterke impact hebben op het project zelf, als op de implementatie van het ontwerp. Bij internationale projecten dienen ook de wetgevingen van alle betrokken landen beschouwd te worden.
 - **Tijd:** niet alleen de sponsor, maar ook externe factoren kunnen tijdslimieten voor een project vastleggen. Projecten kunnen gekaderd zijn binnen vaste jaarlijkse of seizoensgebonden cycli, bijvoorbeeld het uitbrengen door een touroperator van een wintersportbrochure tegen 1 september

of het organiseren van de Tour de France elk jaar in juli. Andere projecten zijn dan weer gedreven door een opgelegde tijdslimiet, zoals het invoeren van de kilometerheffing voor vrachtwagens op 1 april 2016 in België.

Maart 2020: wat niemand ooit had kunnen voorspellen, is gebeurd. Wereldwijd sloeg de covid19- pandemie in alle hevigheid toe. Als gevolg ging de hele wereld in crisismodus. Voor projectmanagers en projectteams van duizenden, neen, miljoenen projecten brak de grootste uitdaging aan die ze ooit hadden zien komen. Alle projecten moesten onmiddellijk geannuleerd, uitgesteld of compleet heruitgevonden worden.

Ook in het hoger onderwijs was de impact enorm. Universiteiten en hogescholen moesten van de ene dag op de andere overschakelen naar online onderwijs. Initieel werd gedacht: het zal moeilijk zijn, maar we zullen er wel in slagen de komende drie weken te overbruggen. We leefden nog in de naïeve illusie dat we na de paasvakantie weer zouden overschakelen naar het klassieke onderwijs.

Snel werd duidelijk dat we op weg waren naar een langere periode van fysieke bewegingsbeperkingen en online doceren en werken. Niet alleen moesten talloze projecten heel plots afgelast of uitgesteld worden, nieuwe projecten moesten op zeer korte termijn en noodgedwongen geconcipieerd en geïmplementeerd worden. Zo moesten er snel oplossingen worden bedacht om de examens voor honderden opleidingen en duizenden studenten op een veilige manier te organiseren. Complexe IT-projecten voor het faciliteren van online examens op grote schaal werden in een mum van tijd afgewerkt, examendorpen op expolocaties werden uit de grond gestampt, en docenten werden snel geprofessionaliseerd.

Na bijna drie jaar voortdurend te switchen tussen crisismanagement, projectmanagement en procesmanagement, zijn we in het nieuwe normaal aan het bekomen van de emotie. Vooraf hadden we nooit gedacht dat we dit konden realiseren, maar we zijn er toch in geslaagd.

- **Fysieke beperkingen:** de realiteit van onder andere ruimte, plaats, afmetingen en technologie leggen uiteraard ook heel specifieke randvoorwaarden op bij vele projecten. Wanneer je vertrekt vanuit een bestaande basis, brengt dat vaak ook een duidelijk aantal beperkingen

mee, bijvoorbeeld het verbouwen van een bestaand gebouw brengt andere beperkingen mee dan een nieuwbouw.

- Randvoorwaarden opgelegd door het projectteam:
 - **Middelen:** het projectteam, en zeker de ervaren projectmanager, zal vanaf het begin met de projectsponsor over de middelen proberen te onderhandelen. Dit kan gaan over het budget, maar zeer zeker ook over welke leden er aan het projectteam zouden moeten toegevoegd worden. Dit kan een spanningsveld creëren tussen de doelstelling van zo weinig mogelijk middelen (vanuit het standpunt van de projectsponsor) en zo veel mogelijk middelen (vanuit het standpunt van de projectleider).
 - **Tijd:** ook de tijd waarin het project op een realistische manier kan verwezenlijkt worden, vormt vaak een spanningsveld en een onderwerp van onderhandelen tussen de projectsponsor en de projectleider. Het is echter van essentieel belang om snel een initiële realistische verwachting van de tijdslimiet vast te leggen, anders kan het project al voor de start tot mislukken gedoemd zijn.
 - **Ontwerp:** de samenstelling en de expertise van het projectteam zal een sterke invloed hebben op het gekozen ontwerp. Zo zal het ontwerp van de implementatie van een geïntegreerd ERP-softwarepakket er anders uitzien wanneer het team samengesteld wordt uit voornamelijk financiële mensen, dan wanneer het team hoofdzakelijk uit ingenieurs bestaat.

1.1.4 Door meerdere deelnemers

Projecten worden zelden door één persoon uitgevoerd, en zijn meestal het resultaat van een samenwerking tussen een aantal deelnemers met diverse rollen en achtergronden. Projectteams variëren zeer sterk in grootte: van twee of drie leden voor kleine projecten tot honderden of zelfs duizenden leden voor de grootste en meest complexe projecten. De samenstelling van projectteams beschrijven we verderop uitvoerig, maar een paar kernbegrippen zijn van essentieel belang om van start te kunnen gaan:

- Het gaat om een team: dit wil zeggen dat een project een groepsgebeuren betreft met een aantal deelnemers die tijdelijk zullen samenwerken volgens bepaalde geschreven en ongeschreven regels. De klassieke dynamieken en

samenwerkingsuitdagingen zijn hier van toepassing en worden soms geaccentueerd door de minder permanente structuur van het project.

- De structuur van een projectteam verschilt van het klassieke organigram binnen bedrijven en organisaties. Teamleden worden vaak gedetacheerd aan een project op tijdelijke, vaak niet voltijdige basis en zonder sterke hiërarchische banden.

- Een project kent een aantal rollen:
 - De **projectsponsor** (opdrachtgever) is vaak de bezieler van het project die zorgt voor financiering en ondersteuning van het project, maar die ook de ‘eigenaar’ van het ontwerp wordt na afloop van het project.
 - De **projectleider** is verantwoordelijk voor de succesvolle afloop van het project, zowel wat betreft ontwerp en implementatie, maar ook wat betreft budget en tijd. Op het einde van het project draagt de projectleider het project over aan de sponsor. De projectleider is tevens de manager van de andere leden van het projectteam.
 - De **projectassistent** ondersteunt de projectleider bij een aantal organisatorische aspecten, zoals planning, rapportering en controle van het verloop van het project, alsook het organiseren van meetings, uitbrengen van verslagen en organiseren van de documentatie.
 - De **projectleden** worden tijdelijk aangesteld om bepaalde aspecten van de taken die het project meebrengt, uit te voeren. Projectleden kunnen zowel voltijds als deeltijds aan het projectteam toegevoegd worden.
 - De **experts** (Subject Matter Experts) zijn specialisten aangaande het ontwerp en/of de implementatie van het project. Zij kunnen intern of extern verbonden zijn aan de organisatie en worden meestal op specifieke tijdstippen of fasen van het project ingezet.

1.2 Soorten projecten

Projecten zijn er in vele vormen en categorieën. Er bestaat geen eenduidig stappenplan dat van toepassing is op alle mogelijke situaties. Gezien de grote diversiteit van projecten zijn er over de jaren heen verschillende methodologieën ontwikkeld om projecten te organiseren en te managen. Sommige van deze modellen zijn eerder generiek, andere zijn zeer specifiek gericht op een bepaald type project. Tientallen referentiewerken, tools en modellen zijn beschikbaar, die meestal door

een Angelsaksische bril worden bekeken. Het is niet de intentie van dit boek om al deze methoden te gaan vervangen of om in detail al de verschillende aanpakken te bestuderen. Het is wel de bedoeling om een algemeen plan van aanpak voor te stellen met een doorverwijzing naar gespecialiseerde methoden waar de gelegenheid zich voordoet. Hieronder geven we een korte beschrijving en enkele voorbeelden van een aantal vaak voorkomende types van projecten:

- **Bouwprojecten:** het plannen, ontwerpen en bouwen van infrastructuurwerken of residentiële, commerciële en industriële constructies, zoals een scheepskanaal of een woonwijk.
- **IT-projecten:** het ontwerpen en implementeren van een digitale omgeving, met een netwerk, hardware, software, gegevensbanken en informatiestromen, zoals het implementeren van een globaal ERP-pakket of het lanceren van een nieuwe app.
- **Onderzoeksprojecten:** het organiseren en uitvoeren van fundamenteel of toegepast onderzoek, zoals het organiseren van een grootschalig kankeronderzoek of specifiek onderzoek in het kader van een masterproef.
- **Events:** het organiseren van een eenmalige gebeurtenis, zoals een muziekfestival of een verjaardagsfeestje.
- **Veranderingsprojecten:** het doordrijven van veranderingsinitiatieven in organisaties of bedrijven, zoals een grootschalige herstructurering of het verbeteren van een bepaald bedrijfsproces.
- **Productontwikkelingsprojecten:** het ontwerpen en op de markt brengen van nieuwe producten of diensten, zoals het ontwikkelen van elektrische auto's of de lancering van een nieuw type softdrink.
- **Ondernemersprojecten:** het oprichten, strategisch veranderen, overnemen of ontbinden van ondernemingen, zoals een globale fusie of het starten van een winkel.
- **Ontwikkelingsprojecten:** het organiseren van een project van maatschappelijk belang, vaak in het kader van een vereniging zonder winstoogmerk, zoals het organiseren van onderwijs in een minder geprivilegieerde regio of het inzamelen van fondsen voor een specifiek doel.

Hieronder beschrijven we beknopt enkele van de meest gebruikte algemene en gespecialiseerde projectmanagementmethoden. Voor deze methoden kun je gecertificeerd worden via diverse opleidings- en validatieprogramma's.

1.2.1 Algemene methoden

- **PMI:**³ het Amerikaanse Project Management Institute is algemeen erkend als een van de autoriteiten op het vlak van projectmanagement. Het PMI heeft als doel om projectmanagement als beroep verder te ontwikkelen via globaal erkende standaarden, certificatie, middelen, tools, publicaties en opleidingen. Het PMI publiceert het referentiewerk bij uitstek voor de projectmanager: het PMBOK (Project Management Body of Knowledge).
- **PRINCE2** (P**R**ojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments)⁴ refereert aan een procesmatige aanpak voor effectief projectmanagement. PRINCE2 is de facto de standaard die gebruikt wordt door de overheid in de UK en heeft wereldwijd brede erkenning en toepassing in de publieke en private sector. Projectmanagers kunnen zich voor PRINCE2 laten certificeren.

1.2.2 Specifieke methoden

BOUWPROJECTEN

- **'Construction methodology'** refereert aan de planmatige uitvoering van bouwprojecten, rekening houdend met alle contractuele en wettelijke bepalingen, technische beperkingen, risico's en opportuniteiten.

IT-PROJECTEN

- **ITIL:** de IT Infrastructure Library is in essentie een serie van documenten die helpen bij de implementatie van de levenscyclus voor het managen van alle vormen van IT Services. Dit kader definieert hoe IT Services in een organisatie kunnen toegepast worden. Het is ook in lijn met de internationale standaard ISO 20000 en wordt vaak geassocieerd met de meer traditionele 'waterfall'-aanpak van IT-projecten.
- **Agile:** 'agile development' refereert aan een serie van iteratieve methoden van voornamelijk softwareontwikkeling waarbij snelheid, prototyping en sterke betrokkenheid van gebruikers centraal staan. Er worden een groot aantal variaties van agile toegepast, zoals scrum (lichtgewicht versie van agile), extreme programming (XP) en lean-programming.

VERANDERINGSPROJECTEN

- **Lean:** een methode die erop gericht is om de efficiëntie van bedrijfsprocessen te verhogen door verspilling tegen te gaan. Een van de grondleggers van deze methode was Toyota. Sinds de jaren 1990 is de lean-filosofie sterk verspreid over een groot aantal toepassingen in productie- en administratieve omgevingen.
- **Six sigma:** een statistisch georiënteerde methode gericht op het verhogen van de kwaliteit door het verminderen van het aantal defecten in bedrijfsprocessen. Six sigma gebruikt een eigen projectcyclus, genoemd DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). Deze methode wordt vaak samen met lean toegepast.

‘Na het doorlopen van een DMAIC-project in het kader van een lean six sigma aanpak hebben we besloten om een scrum-master aan te duiden die onze organisatie van een ITIL waterfall-aanpak naar een agile development omgeving zal omvormen en een aantal XP-projecten zal opstarten.’ Met zo’n introductie zou je op een nieuwjaarsreceptie grote indruk kunnen maken op de toehoorders ... of de toehoorders zullen zich beleefd een voor een excuseren en veiliger oorden opzoeken. Je kunt het zo gek niet bedenken of er bestaat wel een afkorting of acroniem voor een begrip dat verband houdt met het uitvoeren van projecten.

1.3 Projectvoorstel

Een project kan:

- spontaan ontstaan, voortspruitend uit een ingeving van iemand die bezield is om een vaag idee te realiseren;
- uit een systematische aanpak voortkomen;
- door pure noodzaak gedreven zijn.

Wat ook de oorsprong is van een project, succes zal enkel kunnen gerealiseerd worden indien het project helder kan omschreven, uitgelegd en verkocht worden.

Wie de initiatiefnemers van een project ook zijn, ze zullen pas echt van start kunnen gaan aan de hand van een duidelijk projectvoorstel.

Een projectvoorstel, vaak **projectcharter**⁵ geheten, vormt de fundering voor het project. Algemeen wordt aangenomen dat de goedkeuring van een projectcharter de officiële start van het project inluit. Een projectcharter kan in vele vormen opgesteld worden. De hieronder voorgestelde structuur omvat de meest fundamentele concepten en kan op een eenvoudige manier op alle soorten projecten toegepast worden:

1. **Opportuniteit of probleem:** de samenvatting in één zin of paragraaf waarover het project gaat. De essentie moet onmiddellijk duidelijk worden. Hieronder volgen een paar voorbeelden:
 - het bouwen van een nieuwe vleugel van een ziekenhuis waar de gespecialiseerde afdeling oncologie onderdak zal vinden;
 - het ontwerpen van een nieuwe webshop om de producten van dit bedrijf vlot op de Europese markt te kunnen brengen;
 - het opzetten van een meerdaags zomerfestival met minstens 30.000 bezoekers in deze stad;
 - het tegengaan van het groeiend absentisme van de werknemers van een specifieke afdeling;
 - het verminderen van de productiekosten van een bepaalde fabriek.

2. **Context:** relevante achtergrondinformatie die duidelijk maakt waarom de opportuniteit of het probleem zich voordoet. Het kan gaan om factoren gedreven vanuit de organisatie, maar ook van buiten de organisatie, of een combinatie van beide. Om terug te keren op een paar van de hierboven genoemde voorbeelden:
 - In het kader van de reorganisatie van het ziekenhuislandschap op regionaal vlak worden een aantal ziekenhuizen samengevoegd en volgen er verdere specialisaties. Dit ziekenhuis zal zich specifiek steeds meer gaan toeleggen op oncologie en zal patiënten vanuit de bredere regio ontvangen. Vandaar dat het bouwen van een nieuwe 'state of the art'-vleugel opportuun is.
 - De producten van dit bedrijf staan op de binnenlandse markt steeds meer onder concurrentiële druk, met een dalend marktaandeel en dalende omzet tot gevolg. Een marktonderzoek heeft echter aangetoond dat er in andere Europese landen een geweldig potentieel voor deze producten bestaat. Het bestuur van het bedrijf heeft de strategische beslissing genomen om geen

lokale verkooporganisatie op te zetten, maar in eerste instantie een volledig digitaal marketing- en verkoopbeleid te voeren voor de gekozen markten.

3. **Doelstellingen:** het is van essentieel belang dat een project vanaf de start specifieke en duidelijke doelstellingen heeft. Het gaat in deze fase nog niet over hoe het ontwerp eruit zal zien of op welke manier het probleem zal opgelost worden, maar wel over de vraag waar we willen landen of wat we met het project willen bereiken. Doelstellingen kun je best formuleren volgens het breed gebruikte SMART-principe. De letters van SMART staan voor:
 - Specifiek – Is de doelstelling duidelijk en ondubbelzinnig?
 - Meetbaar – Hoe kan gemeten worden dat de doelstelling bereikt is?
 - Acceptabel – Is de doelstelling aanvaardbaar voor de projectsponsor en de specifieke doelgroepen (stakeholders)?
 - Realistisch – Hoe haalbaar is de doelstelling?
 - Tijdsgebonden – Tegen wanneer moeten de doelen bereikt worden?

4. **Stakeholders:** de stakeholders zijn de belanghebbenden bij het project. Met andere woorden: degenen die gevolgen zullen ondervinden bij het bereiken van de doelstellingen van het project. Het belang van een stakeholder kan positief of negatief zijn. Zo zullen de aandeelhouders bij een herstructurering een positief belang hebben door een verwachte dividendverhoging, maar zullen de belangen van werknemers negatief beïnvloed worden door geplande afvloeiingen. Bij complexe of omvangrijke projecten kan het zinvol zijn om een formele stakeholderanalyse uit te voeren. Wat zal bijvoorbeeld de impact zijn op de omwonenden van het opzetten van een meerdaags zomerefestival met ten minste 30.000 bezoekers?

5. **Aanpak:** in deze sectie van het projectcharter wordt een algemeen plan van aanpak beschreven. Dit plan van aanpak beantwoordt een aantal preliminaire vragen:
 - *Algemene vragen*
 - Volgt dit project een bepaalde methode, zoals PRINCE2, agile of lean?
 - Wordt er in dit project een object ontworpen of enkel een implementatie?
 - Heeft dit project een gefaseerde aanpak of is een 'big bang' approach aan de orde?

- *Diagnostische vragen*
 - Hoe zullen de onderliggende ‘root causes’ van het probleem bepaald worden?
 - Hoe zal informatie over de huidige situatie onderzocht worden?
 - Welke interne en externe analyses dienen plaats te vinden?
- *Ontwerpde vragen*
 - Hoe zal het ontwerp van het eindobject plaatsvinden en door wie?
 - Hoe wordt de implementatie gepland?
 - Welke preliminaire implementatieopties worden geselecteerd? (Bijvoorbeeld: gaan we bouwen of kopen? Gebruiken we enkel interne middelen, of ook externe?)

In het plan van aanpak dient ook een eerste tijdschatting ontwikkeld te worden vanaf de aanvang van het project tot een streefdatum voor implementatie en afronding. Het is van belang hierin de belangrijkste fasen en vooral de belangrijkste beslissingsmomenten van het project vast te leggen.

6. **Afbakening:** in de afbakening (vaak ‘scope’ genoemd) wordt heel duidelijk aangegeven wat er binnen de missie van het project ligt en wat niet. In het jargon van projectbeheer wordt meestal naar ‘in scope’ (binnen de afbakening) en ‘out of scope’ (buiten de afbakening) verwezen. Een aantal voorbeelden kan verduidelijken waarop scope kan betrekking hebben:
- *Doelstellingen:* het verhogen van het marktaandeel van bestaande producten is in scope, het ontwikkelen van nieuwe producten is out of scope.
 - *Tijd:* het zomerfestival van dit jaar is in scope, eventuele edities van volgende jaren zijn out of scope.
 - *Geografie:* het implementeren van kostenbesparende maatregelen van de fabrieken binnen Europa zijn in scope, fabrieken gelegen buiten Europa zijn out of scope.
 - *Toepassing:* het verminderen van het absentieïsme van onderwijzend personeel is in scope, dat van het administratief personeel is out of scope.
 - *Implementatie:* de implementatie van een pilootproject is in scope, volledige rollout is out of scope.
 - *Object:* het bouwen van een nieuwe vleugel van het ziekenhuis voor de afdeling oncologie is in scope, andere afdelingen zijn out of scope.
 - *Variatie:* het opzetten van een webshop in het Engels, Frans en Duits is in scope, andere talen blijven out of scope.