

Die plek en funksie van 'n projekbestuursmodel in 'n makrogemeente

A A van den Berg¹

Departement Praktiese Teologie

Universiteit van Pretoria

Abstract

The place and function of a project management model in a macro-congregation

The article aims to provide in the need for a project management model for efficient and effective congregation management, following the shift from a modern to a postmodern culture. This model gives congregation members an overall picture of project management and facilitates an understanding of the project management process and its subprocesses. The article argues that project management upholds the congregation's nature, being, character, purpose and structure. It applies the Project Life Cycle of initiating, planning, executing, controlling and adjourning. It discusses the tools and techniques applied in each of the phases, as well as potential problems. The project management process is put in the context of a project management system and of the congregation and its relevant functions.

1. 'N PROJEKBESTUURSMODEL

Hierdie is die tweede artikel oor die plek en funksie wat Projekbestuur as bestuurshulpmiddel in 'n makrogemeente kan inneem. In dié artikel word 'n projekbestuursmodel vir doelmatigheid en doeltreffendheid vir 'n makrogemeente voorgestel. Die beginsels van projekbestuur as kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie word as bestuurshulpmiddel gebruik.

Die volgende definisie van projekbestuur (PMBOK 2000:6), (vgl ook artikel 1 vir definisies) as die kommunikatiewe handeling vir die vormgewing aan die verstellde praxis, word gebruik:

¹ Hierdie artikel is 'n verwerking van 'n gedeelte uit die PhD-proefskrif, "Projekbestuursmodel: Die plek en funksie van 'n projekbestuursmodel in 'n makrogemeente" (2002), Fakulteit Teologie, Universiteit van Pretoria. Die proefskrif is voorberei onder promotorskap van prof dr C J A Vos en mede-promotor prof dr J Buitendag.

Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholders needs and expectations from a project. Meeting or exceeding stakeholder needs and expectations invariably involves balancing competing demands among:

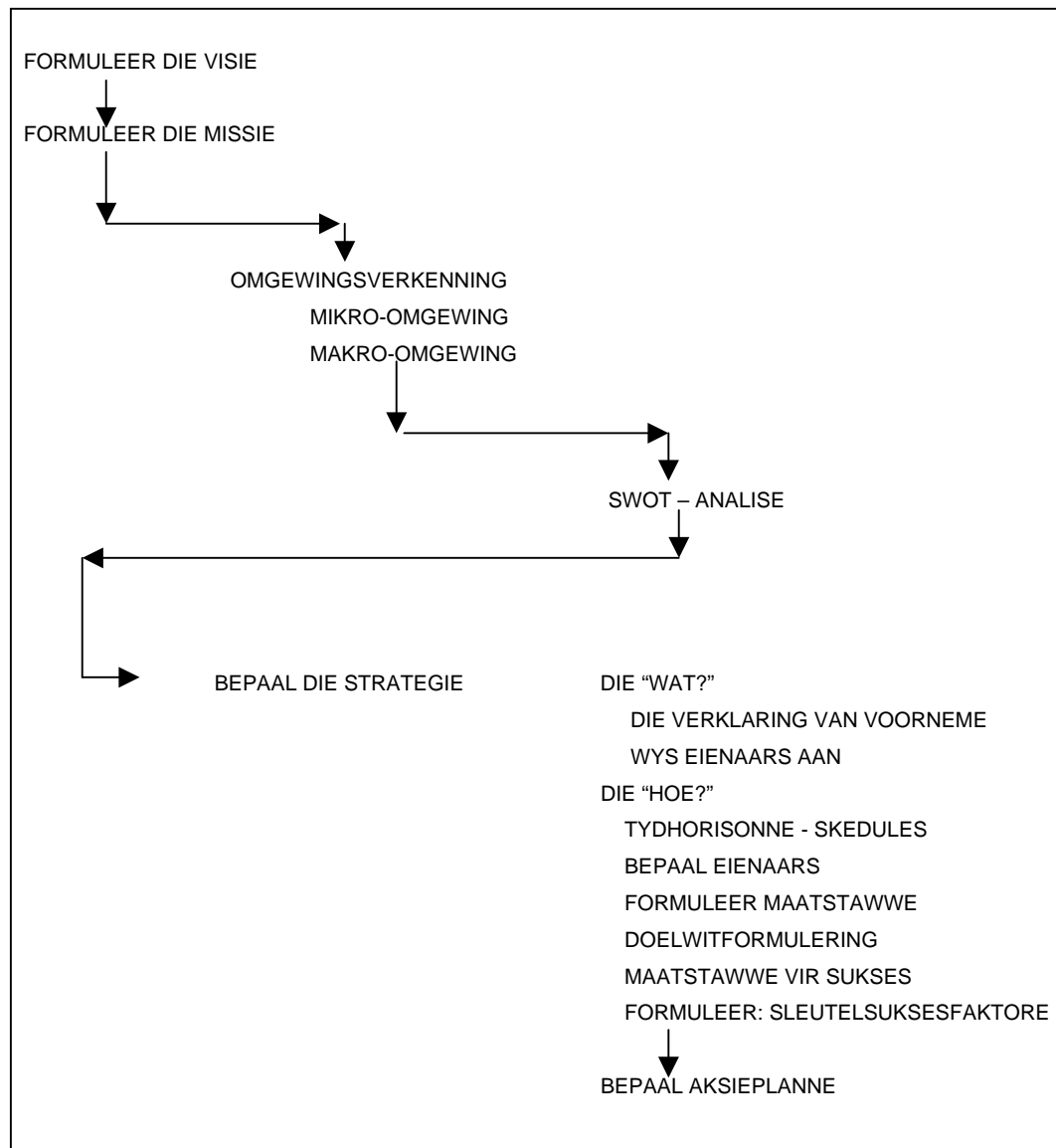
- Scope, time, cost, and quality
- Stakeholders with differing needs and expectations
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations).

(PMBOK 2000:6)

Die proses: Die verloop (fasilitering) van die proses (Diagram 2.1) om die bestuursmodel te help vestig is die eerste taak waarop die projekbestuurder aanvanklik behoort te fokus. Die verloop behels die volgende: Deeglike behoeftebepaling en selfondersoek (pre-beplanningseminaar); Gemeenteseminaar (tydens beplanningseminaar: formulering van die visie en missie); Volg 'n strategiese beplanningproses om uiteindelik projekte te maak; Implementering van resultate (post-beplanningseminaar); Kerkraadsbesluit (implementeer projekbestuur as bestuurshulpmiddel); Prioritiseer en implementeer projekte.

Bepaling van die visie: Tydens 'n gemeenteseminaar formuleer al die teenwoordige belanghebbendes (lidmate) die gemeente se visie. Tydens die seminaar behoort die gemeente gefasiliteer te word om Bybelse uitgangspunte te formuleer met die oog op die formulering van 'n visie. Die formulering van 'n visie kan (behoort te) verskil van gemeente tot gemeente vanweë die diversiteit van gemeentes. Daar kan nooit geroem word op die feit dat iemand al die elemente van 'n visie het nie (Cummings & Worley 1993:150-152). By die formulering van 'n visie behoort onthou te word dat nederigheid die wagwoord is en dat 'n visie verander kan word. 'n Visie vir die kerk en 'n gemeente behoort uit die Woord van God afgelei te word met sterk interaksie met die omgewing – en dan moet dit menslik verwoord te word. Die kerngedagtes om 'n visie te verwoord, word saamgevat in wat die gemeente behoort te droom (Quellerina 1993). Die vormgewing van die visie moet die volgende duidelik oordra: wat ons (tans) is en wil wees (Van der Walt 1999:78).

Diagram 2.1 Strategiese Beplanningsproses (Seleksie van projekte)



Bron: Aangepas uit Kerzner (2000:120)

Bepaling van die missie: Die visie dring die gemeente tot die formulering van 'n missie. Die missie is die gemeente se taak in die konteks waar sy leef. 'n Missie van 'n gemeente spel die dienswerk waarby die kerk betrokke moet wees, uit (David 1997:9, 80-99; Boveé *et al* 1993:129, 167, 205-205, 543). Om die identiteit van die kerk beter te bepaal, word die volgende kernbedieninge uit die Woord geïdentifiseer: *Leiturgia, Koinonia, Kerugma en Diakonia* (Hand 2:42-62). Hierdie kernbedieninge vorm die wese van die dienswerk (posisionering) waarby

Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

die gemeente betrokke behoort te wees. Die afwesigheid van enige van hierdie diensmodi sal kontraproduktief vir 'n gemeente wees (Hendriks 1992:106).

Uitgangspunte op pad na 'n missie: 'n Missie is 'n opdrag. Om diens te lewer, is die wese van die kerk. Die missie moet gevolglik voorsiening maak vir die kernfunksies waarin die dienswerk van die kerk verdeel kan word. Die bedieningspraktyk behoort gevolglik struktureel en organisatories voorsiening te maak vir al die kern- en verwante bedieninge. Die bestaande vier kernfunksies kan uitgebrei word na meerdere funksies waarby die kerk betrokke behoort te wees. Hierdie diensmodi word as doelwitte (korttermyn) wat behaal moet word, geïdentifiseer (Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994).

Vormgewing aan die missie: Die Bybel gee nie 'n bloudruk of riglyne hoe die teorie by die praktyk moet uitkom nie. Dit gee aan die een kant aan die kerk 'n soort vryheid, maar plaas terselfdertyd 'n groot verantwoordelikheid op die bestuur van die kerk. Die vormgewing aan die missie moet die visie vir die kerk nie verduister nie maar verhelder (David 1997:81; Marx et al 1991:86, 89-90). Bestuur, in hulle fokus op diens, mag nie toelaat dat kerklike vorme dienslewering belemmer nie. Dit behoort dienslewering juis te bevorder deur die volgende te doen: Die eienskappe van die kerk moet gestalte kry in wat die gemeente doen (Matt 7:21-27; Joh 13:17; Jak 1:19-27). Die struktuur en organisasie van die gemeente waarop besluit is en wat bestuur sal word, moet die vier kern- en addisionele funksies bevorder. Dit is belangrik dat vormgewing op 'n eietydse wyse sal plaasvind (Bateman & Zeithaml 1993:147-148). 'n Gemeente se eie tyd, omstandighede, kultuur en geesteklimaat speel 'n belangrike rol in die vorm van die gemeente. Die konteks (omgewing) waarbinne die vormgewing moet plaasvind, is plaaslik, nasionaal en globaal (Artikel 1, diagram 1.2 p16). Die taak of missie van die kerk behoort so gestalte te kry dat dit vernuwing en nie net bloot verandering nie, bewerk. Hierdie proses vind plaas onder leiding van die Heilige Gees.

Elke diensgroep is kragtens die gemeente se strategiese beplanning verantwoordelik vir bepaalde fasette van die opdrag. Diensgroepe stel hulle ten doel om die gemeente op die terrein van die bepaalde diensgroep te inspireer, te organiseer en te begelei sodat dié bepaalde faset van die gemeente se diens ten beste uitgevoer word (Constantiakruin 1998). Diensgroepe se projekte moet realiseerbare projekte wees wat rekening moet hou met wat leef in gemeente-

lede se harte (inspirasie), met wat uitvoerbaar is deur ons mense wat min tyd beskikbaar het én met die beskikbaarheid van fondse. Die diensgroepe en gepaardgaande fokusareas kan van gemeente tot gemeente te verskil (Aasvoël-kop 1994). Die demografie van elke gemeente sal bepalend wees vir die samestelling van diensgroepe. Die fokusareas sal om dieselfde redes kan verskil om die situasie en konteks die beste te dien. Lidmate sal enduit eienaarskap en verantwoordelikheid moet aanvaar vir diensgroepe en die dienswerk wat beplan en uitgevoer moet word. Elke diensgroep sal dus uiteindelik 'n eie kultuur van selfstandige verantwoordelikheid moet kweek. Die leraars se rol sal dus een wees van toerusting, leer en belangstelling (Constantiakruin 1998).

2. 'N GEÏNTEGREERDE PROSESMODEL

Die projekbestuurder is verantwoordelik om die besluite rakende al die projekte van die kerkraad uit te voer. Die projekbestuurder behoort na aanleiding van die kerkraad se besluite oor te gaan om die projek te bestuur deur die projekbestuursbeginsels (artikel 1) toe te pas (Gido & Clements 1999:4; Dinsmore 1993:5-8; Van Wyk 1995:16; Kerzner 2000:508-313). Die projekbestuurder gebruik 'n generiese projekriglyn aan die hand waarvan hy elke projek ontwerp, beplan en bestuur ("Ooreengekome Projekplan"). Hy behoort aanvanklik die Projekmandaat en plan volledig aan die gemeente te kommunikeer. Die projekbestuurder met die nodige magtiging en verantwoordelikheid stel 'n voorlopige projekversoek of -voorstel op. Dit verteenwoordig die voorlopige projekplan. Die oorkoepelende projek, behoort op die volgende wyse gestruktureer te word: Hoofprojek met subprojek (te) en vestiging deur: identifisering en implementering van diensmodi na elke gemeente se behoefte (Hendriks 1992:106-177).

Die Werkafbraakstruktuur vir elke projek behoort die resultaat van die projekbestuurder se beplanning te wees (Van Wyk 1995:81). Die werkafbraakstruktuur is 'n inventaris van take wat 'n gekonsolideerde bestuursraamwerk vorm (Kerzner 1998:543; Adendorff & De Wit 1997:161-162). Die projekbestuurder sien toe dat die projekkantoor geposisioneer word vir die bestuur en administrasie van al die projekte. Die projekbestuurder bepaal sy strategie vir die bestuur van die projek. Die generiese projekfases in die projeklewensiklus word

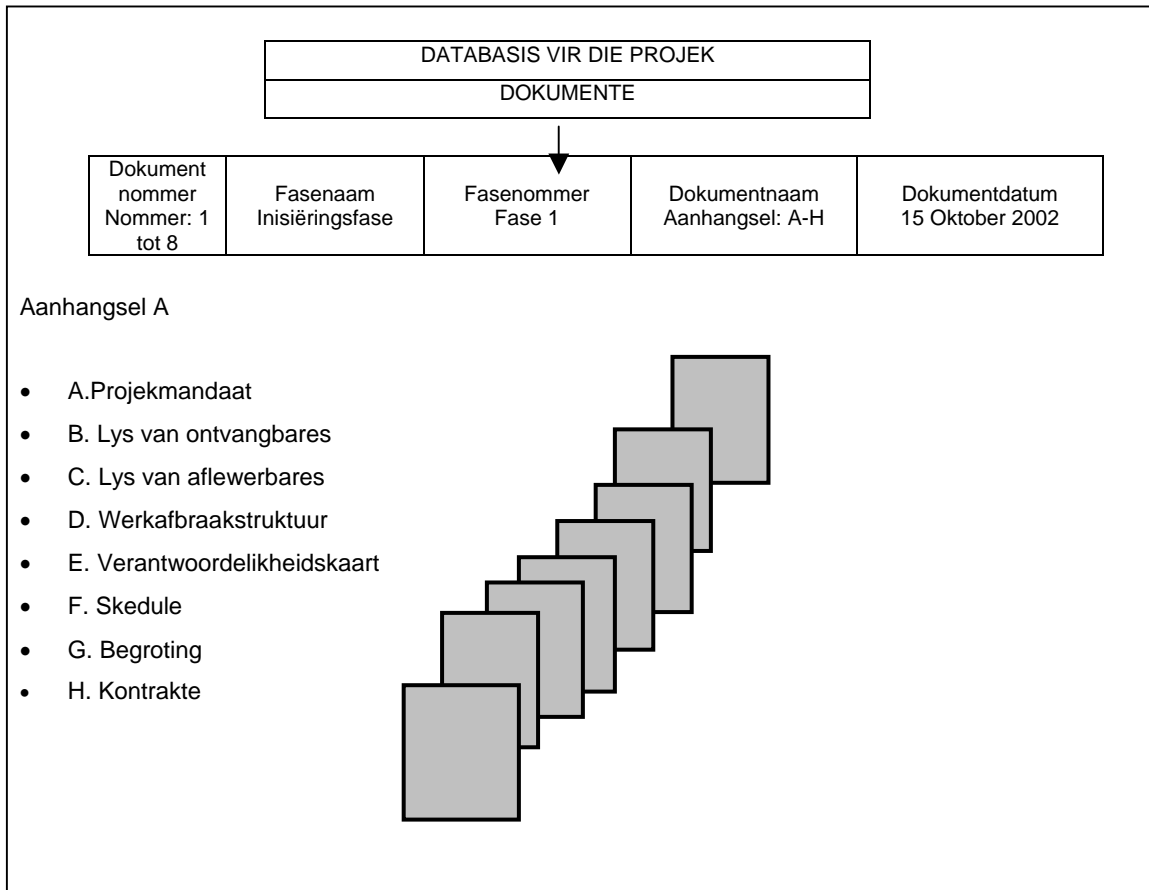
Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

deeglik bespreek en opleiding word aan die projekkantoor gegee (Artikel 1 diagram 1.4 p 23). Die inhoud van die projeklewensiklus neem nou gestalte aan deurdat die projekspanne die volgende doen: definieer en ontwerp die projekomvang, posisioneer hulleself operasioneel, registreer die projekte en vergewis hulleself van die goedkeuring van die projekte en die mandaat vir die bestuur van die projekte (PMBOK 2000).

Beplanning vind in elke fase in 'n mindere of meerdere mate plaas (Gido & Clements 1999:187-188; Dinsmore 1993:117). Tydens elke fase moet daar 'n basiskontrak saamgestel word (Sparius 2001). 'n Basiskontrak in elke fase bestaan uit 'n stel dokumente met die volgende inhoud: Dit konsolideer die resultate van die voorafgaande projekfase. Hierdie dokumente verteenwoordig die ooreenkoms tussen die partye. Dit behoort afgeteken te word deur die kliënt, die projekbestuurder en al die belanghebbendes. Dit vorm die vertrekpunt vir bestuur en kontrole in die volgende projekfase.

Interpretasie van 'n basiskontrak: Let op die generiese basiskontrak in die projeksiklus (artikel 1 diagram 1.4, p 23). By mylpaal 2, vorm die projekplan, wat saamgestel is in die beplanning- en definisiefase en afgeteken is, die basiskontrak vir die implementerings- en uitvoeringsfase. Alle aktiwiteite tydens die implementeringsfase word in hierdie plan gevind en die fase moet daarvolgens bestuur word. Die brondokumente (Diagram 2.2) as deel van die projekdatabasis in elke basiskontrak, behoort die volgende te wees: 'n Dokument wat die omskrywing van die omvang ("scope") van die projek wat gelewer moet word naamlik: Omskryf die doelwitte van die projek. Gee die finansiële beperking deur. Bevat die skedule – begin en einddatums met mylpale. Inventaris van dienswerk wat gelewer moet word met spesifikasie.

Diagram 2.2 Projektdokumente: Databasis vir die projekplan



Bron: Sparius 2001

Hierdie dokumente dien as die brondokumente vir die ontvangbares (“Receivables”); aflewerbares (“Deliverables”); werkaafbraakstruktuur (“Work Brakedown Strukture” = WBS) en die gedefinieerde aktiwiteite vir ’n besondere fase. Die aktiwiteitskaart (verantwoordelikhedsmatriks) bevat inligting rakende die menslike hulpbronne (dienswerkers); Skedule; Mylpale waartydens dienste gelewer en nuwe besluite geneem behoort te word indien vereis en die begroting (Van Wyk 1995:81-82). Kontraktering (onderneming om diens te lewer) is ’n belangrike dokument in die basiskontrak. Deur bogenoemde in elke fase in plek te stel, word verantwoordelikheid en eienaarskap vir projekte en dienswerk vir elke fase aanvaar (Kerzner 1992:608).

2.1 Praktiese projekverloop in die lewensiklus

Die generiese brondokumente word gebruik om die projek te beplan en te bestuur deur die lewensiklus.

2.1.1 Fase 0: Behoefte

Vir die doel van die verloop van die hoofprojek word van die volgende veronderstellings uitgegaan: Die gemeentebestuur het reeds 'n analise (behoeftebepaling) onder lidmate gedoen (Hendriks 1992:215-277). Die resultaat van die analise was die organisering van 'n strategiese beplanningseminaar. Tydens die seminaar is op grond van die behoeftebepaling 'n visie en missie vir die gemeente geformuleer.

Die belanghebbendes op die seminaar het as uitkoms van die visie en missie 'n aanbeveling aan die kerkraad gemaak om onder andere 'n besluit te neem om ('n) projek(te) vir die gemeente te loods. Dit is belangrik om te onthou dat die projek nog nie begin het nie. Hierdie fase dien hoofsaaklik om die gemeente se behoeftes ("needs") te bepaal, haar te posisioneer, 'n visie en missie te formuleer en goedkeuring te kry dat die geïdentifiseerde en gedefinieerde behoeftes as 'n projek geregistreer kan word.

Keuse en aanstel van die projekbestuurder: Die belangrikheid van die projekbestuurder in die proses kan nie oorbeklemtoon word nie (Van Wyk 1995:44-53). Die projekbestuurder behoort reeds by die aanvang van 'n projek aangestel te wees. Dit is egter belangrik om na 'n proses te kyk wat behoort te lei tot die aanstelling van die projekbestuurder (Adendorff & De Wit 1997:153; Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:81-100).

Nadat 'n idee of behoefte as 'n projek goedgekeur en gereed is om geïnisieer te word, word 'n projekmandaat vir die uitvoering van die projek uitgereik, en kan daar vir die eerste keer fisies aan die projek gewerk word. Die eerste aktiwiteit wat na projekseleksie in die projekinisiëringsfase gedoen moet word, is om 'n geskikte projekbestuurder vir die uitvoering van die projek aan te stel of aan te wys. Dit is seker een van die belangrikste besluite wat tydens 'n projek geneem moet word. Dit is dan die projekbestuurder se taak om 'n projek te bestuur totdat dit voltooi is. Die sukses van die projek kan afhang van die keuse van die regte projekbestuurder. Volgens Kerzner (1992:168) is projekbestuur, ongeag die projekorganisasiestruktuur, net so goed as wat die individue en leiers is wat die sleutelareas daarvan bestuur. Die keuse van die projekbestuurder is dus nie net vir die projek belangrik nie, maar ook vir die gehalte en groei van projekbestuur binne die gemeente. Die projekbestuurder behoort, afgesien van deeglike projek kennis, ook te beskik oor kennis van die algemene- en strategiese bestuur maar ook op tegniese gebied (rekenaarvaardigheid ens). Hy of sy behoort daarom deeglik onderlê te wees in projekbestuur, asook die hulpmiddels

en tegnieke wat dié bestuursdissipline ondersteun. Volgens Kerzner (1992:18) is beplanning en koördinerend die projekbestuurder (as die beplanningsagent) se vernaamste verantwoordelikheid (Fase 2).

2.1.2 Fase 1: Inisieer die projek

Die projekversoek as dokument (bepaal op die beplanningseminaar) dien as brondokument vir die volgende stap, naamlik die projekseleksieproses. Die ontwikkeling en die voorlopige evaluasie van 'n organisasie se programme of projekte is nie 'n saak wat ligtelik opgeneem behoort te word nie, aangesien die strategiese sukses van die organisasie daarvan afhang. Die bereiking van enige organisasie se doelwitte word deur projeksuksesse bepaal. Dit is daarom belangrik dat die proses van projektevaluasie en projekseleksie met erns en omsigtigheid hanteer word (Gido & Clements 1999:36-51; Van der Waldt & Knipe 1998:67).

- **Projekseleksie**

Indien 'n gemeente 'n projekseleksie moet maak is die volgende fases belangrik: projekkeuring, projektevaluasie en projekprioritering. Projekseleksie behoort altyd as 'n proses bestuur te word. Voordele van die seleksie proses vir die gemeente kan die volgende wees: Gefokusde en gemotiveerde lidmate, doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur en produktiwiteit (ware dissipelskap) (aangepas uit Van Wyk 1995:43-44).

- **Inisieer die proses**

Die kerkraad se besluit word in die vorm van 'n mandaat aan die projekbestuurder gegee. Hierdie fase is 'n erkenning dat 'n projek bestaan en kan begin. Alle lidmate en belanghebbendes se verbintenis tot die projek behoort verkry te word. Op die stadium behoort 'n inisiëringsvergadering belê te word. Die uitkoms van die vergadering behoort die volgende te genereer, naamlik: 'n Bespreking en dokumentering van die omvang van die projek. 'n Bespreking van die doelstelling (visie) en doelwitte (missie). Formulering van die projekbestuurder se modus operandi vir die projek. Finaliseer die projekplan uit die projekmandaat. Finaliseer die werkaafbraakstruktuur. Skeduleer die projek. Organiseer die projekkantoor (Dinsmore 1993:55; Adendorff & De Wit 1997:157-158).

- **Organisasiestruktuur**

Die keuse van die projekorganisasiestruktuur vir die gemeente is in die fase van belang. Die struktuur moet so ontwikkel word dat dit aan die eise wat die projek stel, sal voldoen (Van Wyk 1995:44 & Adendorff & De Wit 1997:167-169). Die gekose matriksorganisasiestruktuur vir die doel van hierdie navorsing word gedemonstreer in die aangehegte diagram 1. Hierdie struktuur bewerkstellig die samewerking tussen die kerkraad, kerkraadskommissies, diensgroepe, lidmate en die projekkantoor (die projekbestuurder). Alle dienste, funksies en take word deur die struktuur gefasiliteer; dienswerk word sistematies uitgevoer en gekoördineer. Die struktuur stel die projekbestuurder in staat om die bereiking van die projek se doelstelling en doelwitte deurlopend te monitor.

- **Organisasie van die projekkantoor**

Die projekspan bestaan uit die projekbestuurder, projekkantoorpersoneel, die diensgroepe en lidmate (die funksionele lede). Om die konsep van die projekkantoor te verstaan, moet die organisasie 'n duidelike onderskeid tussen sy normale funksies en projekbestuur as 'n funksie binne die organisasie tref. Die eerste riglyn is om die projekkantoor so klein moontlik te hou. Die optimale grootte van die projekkantoor word bepaal deur die afspeel van die maksimum aantal lede wat nodig is om die projek suksesvol te hanteer, teenoor die minimum wat gebruik hoef te word ten einde die administratiewe en bestuurskoste laag te hou (Kerzner 1998:193). Die projekbestuurder mag in so 'n geval byvoorbeeld 'n projekkantoor met die volgende samestelling vir 'n gemeente, saamstel: Die projekbestuurder en een of twee projekbeheerbeamptes. Die projekkantoor van 'n gemeente behoort ontwikkel te word om die projekbestuurder by te staan in die uitvoering van sy/haar bestuurstake – 'n ondersteuningsfunksie. Die projekkantoorpersoneel moet toegewyd en kundig wees, en deurlopend goeie werksverhoudinge met alle belanghebbendes (kerkraadslede, predikante, projekbestuurder, diensgroepleiers en lidmate) kweek en handhaaf.

- **Samestelling van die projekspanne**

Die projekbestuurder is verantwoordelik vir die sukses van alle projekte en daarom is dit sy of haar taak om die projekspanne saam te stel. Die projekbestuurder behoort om toe te sien dat bevoegde mense vir die projek aangestel word. Die mense moet nie net tegnies, of in hul bepaalde domain bevoeg wees

nie, maar ook so gekies word dat hul in 'n spanverband suksesvol sal kan saamwerk (Kerzner 2000:144, 152, 316-317; Van der Waldt & Knipe 1998:68-69; Gido & Clements 1999:109-121). Die mense (lidmate) is een van die belangrikste hulpbronne tydens die bestuur van die projek en 'n groot mate van kundigheid word vereis. Hul bevoegdheid, lojaliteit, motivering, samewerking en verbintenis tot die projek sal 'n enorme bydrae tot die sukses of mislukking van die projek lewer.

Die voorafbepaalde take in hierdie fase stel die projekbestuurder op die stadium in staat om die verklaring van voorneme ("statement of work") te formuleer. Dit is die verklaring (ook 'n kontrak genoem) wat die omvang ("scope") van die projek omskryf (Adendorff & De Wit 1997:160-164). Hierdie dokument verwys na al die dokumente (projekdatabasis) benodig vir die bestuur van die projek in elke fase. Hierdie verklaring dui die afsluiting van die inisiëringsfase aan en is die aanduiding van die operasionele plan vir die volgende fase, naamlik die beplanningsfase (die projekontwerp) – die basiskontrak aan die einde van fase 1 (Dinsmore 1993:115-143; Gido & Clements 1999:186-187). Die definiëring van die projek is in dié fase afgehandel. Die projekkantoor registreer die projek en die projekbestuurder stel 'n voorlopige projekplan aan die gemeente voor. Die voorstel word aan die hand van 'n diagram gedoen en elke lidmaat ontvang 'n afskrif van die plan.

Dit is nou al reeds duidelik dat daar baie projekbestuursaktiwiteite plaasvind nog voordat die projek werklik begin. Soos reeds gesien sluit dit al die aktiwiteite in wat met die behoefte- en inisiëringsfase aandag gekry het. Die projekbestuurder is die sleutel tot 'n suksesvolle projekproses. Daarom is dit gewens dat hy of sy vanaf die inisiëring van die projek tot en met die implementering en afsluiting daarvan betrokke moet wees (Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:85-95). Die projekbestuurder voltooi die projekprosesmodel vir die inisiëringsfase.

2.1.3 Fase 2: Beplanningsfase

Die projekbestuurder gaan nou oor tot die beplanning van die projek. Die projekbestuurder en projekkantoor gebruik deurlopend die volgende dokumente om die opvolgende fases 3-5 te begin, naamlik: Die projekplan en verklaring van voorneme; basiskontrak en die projekdokumente. Projekbestuurders moet beseft dat projekbeplanning 'n interaktiewe proses is, wat regdeur die lewensiklus van die projek gevoer moet word. Projekbeplanning is besluitneming wat gebaseer is

Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

op die toekoms. Dit is 'n aaneenlopende proses om besluite te neem met die oog op geantisipeerde veranderinge wat in die toekoms op die projek mag plaasvind of nie. Voorts is projekbeplanning die metodiese organisering van alle pogings wat tydens die projek vereis word om hierdie besluite uit te voer (Dinsmore 1993:143; Van der Waldt & Knipe 1998:76; Gido & Clements 1999:186, 192, 200). 'n Groot deel van die sukses van projekbeplanning hang af van die ervaring, kennis, kundigheid en vermoëns van die projekbestuurder (Van Wyk 1995:44-53; Sparius 2001). Projekbeplanning word in 'n projekplan geformuleer. Die projekplan tabuleer die projek en lys presies wat die projek behels. Dit dien as 'n model van die projek wat gebruik word om die visie (doelstelling – langtermyn) en die missie (doelwitte – korttermyn) te veronderstel. Die beplanningsproses en beplanningshulpmiddele word in stappe geïmplementeer (Van Wyk 1995), naamlik:

Stap 1: Verstaan die projekopdrag: Die projekbestuurder behoort die opdrag (projekomvang) deeglik te verstaan dat hy of sy ander kan toerus. In die proses van beplanning van 'n projek, is dit belangrik om die doelstelling, doelwitte en spesifikasies van die projek deeglik en korrek te verstaan (Gido & Clements 1999:187-188; Dinsmore 1993:117; Meredith & Mantel 2000:184,190).

Stap 2: Bepaling van die doelstelling van die projek: Die projekmandaat word geformuleer en bevat die verklaring van voorneme.

Stap 3: Bepaling van die doelwitte van die projek: Doelwitbepaling in projekbeplanning is die identifisering en definiëring van al die dienswerk wat tydens die projek moet plaasvind.

Stap 4: Bepaling van die uitkomst van die projek: Die uitkomst word bepaal deur al die projekspanne as deel van die projekbeplanning.

Stap 5: Voltooi projekprosesmodel vir die beplanningsfase: Hier is die aangehegte diagram 2 veral ter sprake waar die generiese proses met take/dienste in elke fase beskryf word.

Ontwikkeling van die projekbeplanningsiklus: 'n Projekplan kan eers ontwikkel word wanneer daar met die projek begin word. 'n Inisiële plan word egter reeds in die vorige fase opgestel, maar dien slegs as 'n riglyn nog voordat die projek begin het. Dit is die plig van die projekbestuurder om al die nodige inligting soos tydens die beplanningseminaar bespreek en besluit, in te samel. Hy of sy moet

veral klem lê op inligting wat mag ontbreek (Kerzner 1998:577; Adendorff & De Wit 1997:160-163, 171-173)

- **Die logika van projekbeplanning**

Na 'n gemeente-analise is die behoeftes en projekdoelstelling en -doelwitte nog vaag en onduidelik. 'n Beplanningseminaar behoort gebruik te word om te help met die projekbeplanning. Onduidelikhede (behoeftes en doelwitte) behoort alreeds op die seminar na akkurate en duidelike doelwitte omskakel te word. Die projek word op 'n “van-bo-na-onder”-metode afgebreek. Dit staan bekend as die konseptuele ontwerp. Hiermee word 'n hoë vlak afbraak van die projek bedoel, byvoorbeeld in projekfases (*diagram 2*) (Gido & Clements 1999:189). Die verwantskappe tussen die fases word bepaal. Die fases behoort dan weer opgebreek te word in mylpale wat binne elke fase bereik moet word. Hierdie hoë vlak konseptuele ontwerp sal as raamwerk vir die detailbeplanning dien. Die ontwerp hierbo behoort *de novo* vir elke gemeente korrek ontwerp en opgestel te word, aangesien dit regdeur die projek as die raamwerk of basis vir die beplanning en uitvoering van dienste en take sal dien. Hierdie deeglikheid is 'n vereiste veral aangesien die hoofprojek normaalweg kompleks is en uit dienswerk en take bestaan wat interafhanklik van mekaar is, en met fyn beplande verwantskappe aanmekaar gehou word (Meredith & Mantel 2000:203). Die projekbestuurder behoort die dienste en take van die projek ná die seminar te verfyn. Hierdie aktiwiteit behoort te lei tot hulpbronprojeksies, skedules en 'n begroting. Sodra die beplanning vir die fase voltooi is, word die projek-prosesmodel vir die beplanningsfase voltooi (PMBOK 2000:57-61).

Die projekbestuurder fasiliteer die projekspanne deur die volgende vrae tydens projekbeplanning te vra:

- *Wat?:* Wat moet deur die projekbestuurder en sy span ontwikkel, verander of gemaak word, en watter doelstellings en doelwitte moet bereik word?
- *Hoe?:* Hoe gaan daardie doelstellings en doelwitte bereik word? Dit impliseer die saamstel van 'n projekplan met 'n werkafbraakstruktuur, die afbreek van die projek en die projekdoelwitte in kleiner dele, elkeen met eie doelwitte. Hierdie detailplan dien dan as 'n kontroleringslys om die projekaktiwiteite te beheer, en sodoende die projekdoelwitte te bereik.

Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

- *Wie?:* Wie gaan die werk op die projek doen? Die personeel betrokke by elke afdeling van die projek, is ter sprake: die kerkraad, kommissielede, diensgroepe, projekbestuurder, projekkantoorpersoneel en toegeruste lidmate. Dit is die operasionele afdelings ter sprake tydens die projekverloop. Dit sluit al die persone in op die projekspan wat verantwoordelik gaan wees vir die dienswerk of take van die projek.
- *Wanneer?:* Bepaal hoe lank elke geïdentifiseerde diens of taak gaan neem, en wanneer elke diens of taak uitgevoer moet word ten einde die projekdoelwitte te bereik. Skeduleer die projek aan die hand van begin- en einddatums en mylpale tydens die projeksiklus.
- *Hoeveel?:* Hoeveel gaan die projek kos? 'n Realistiese begroting behoort vir die doel goedgekeur te word en aanpassings gemaak te word na gelang behoefte aan fondse bestaan (Van Wyk 1995:76-77; Knutson & Bitz 1991:37-38).

Die projekbestuurder(s) stel nou 'n skedule op (wat 'n begroting insluit) (Van Wyk 1995:81-82). Die projekskedule behoort 'n spieëlbeeld van die werkaafbraakstruktuur te wees. 'n Skedule wat met die hulp van rekenaarsagteware gedoen word, is 'n kragtige hulpmiddel en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word. Effektiewe projekbeplanning kan nie plaasvind sonder die projekmandaat nie. Hierdie dokument is die goedkeuring en opdragformulering vir die projek deur die kerkraad aan die projekbestuurder. Die projekmandaat dien as die projekaktiveringsdokument (Kerzner 1998:535).

- **Fasilitering van die projekplan**

Die doel van fasilitering is om die projekbestuursproses en -beplanning vir die lidmate verstaanbaar te maak. Deur so 'n proses van verstaan, word lidmate by die proses betrek vir die verloop van die projek. Om dié doel te bereik, behoort lidmate deurlopend by die proses betrek te word. Beplan verder beheerbare dienswerk of take en bou 'n kontrolemeganisme vir die projek in (Kerzner 1998:577, 583; Knutson & Bitz 1991:54). Die projekbestuurder fasiliteer die plan met die oog op behaling van sukses.

- **Die Projekplan**

Die projekplan is 'n behoorlik gedokumenteerde dokument en dien as 'n hulpmiddel vir die projekbestuurder en alle belanghebbendes om af te lewer wat ooreengekom is. Die plan definieer die dienswerk wat tydens die projeklewensiklus gedoen moet word, wanneer dit gedoen moet word, hoe dit moet plaasvind, wie verantwoordelik is vir die dienswerk, aan watter vereistes dit moet voldoen en 'n beskrywing van die bestuursomgewing waarin dit moet plaasvind (die gemeente). Die projekplan is 'n hulpmiddel vir beplanning en herbepanning, projekbeheer, bepaling van vordering, bepaling van die bereiking van doelstellings en doelwitte, kontantvloeibehoeftebepaling, bestuur van werklading te bepaal, inligting op gevraagde tye te kommunikeer en uiteindelijke bepaling van projeksukses (Dinsmore 1993:115; Kerzner 1998:533, 577).

2.1.4 Fase 3

Implementering van die projek: Die implementeringsfase is die laaste operasionele fase in die projekproses. Al die projekplanne word in hierdie fase in werking gestel en fisies deur die lidmate in elke diensgroep uitgevoer soos per projekplan. Die operasionele handeling in hierdie fase beteken dat elke lidmaat eienaarskap van sy/haar dienswerk aanvaar. Die projekbestuurder en die projekkantoor behoort in die fase 'n moniteringsrol te speel. Die hoofaktiwiteit van die projekbestuurder in die implementeringsfase behoort beheer en kontrole oor al die projekaktiwiteite te wees (Buttrick 2000:36, 52, 221-222, 242). Kontrole tydens die implementeringsfase behoort veral op die wesenselemente van projekbestuur, naamlik om binne die ooreengekome tyd die ooreengekome (kwaliteit) diens af te lewer, binne die begroting en volgens kerkraads- en lidmaatbehoeftes, te fokus. Die projekbestuursprosesse in dié fase is die volgende: projekbeheer, kwaliteitsbeheer en konfigurasiebestuur.

- **Projekbeheer**

Beheer in die projekproses is normaalweg die vyfde fase in die projeklewensiklus. Projekbeheer is egter 'n oorkoepelende handeling van die projekbestuurder (Adendorff & De Wit 1997:158). Dit is nie net die monitering van vordering en vaslegging van projekdata nie. In hierdie fase behoort die projekbestuurder al die data te analiseer ten einde in staat te wees om enige regstellende aksies te beplan en te implementeer (Kerzner 1992:801).

Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

Volgens Kerzner (1998:583) is projekbeheer nie 'n proses wat in isolasie uitgevoer kan word nie. Kontrole en beheer en die beplanning (projekplan) is die twee prosesse wat die projek stuur (“direct”) om volgens ooreenkoms af te lewer. Projekbeheer is daarom die vergelyking van werklike resultate behaal met die beplanning. In die proses behoort alle regstellende stappe en afwykings in ag geneem te word. Die prosesse is interafhanklik van mekaar deurdat die volgende gebeur: dienste (aktiwiteite) word uitgevoer – beplanning, met die resultate wat gelewer word in die uitvoer van die plan, dien as invoer tot die projekbeheerproses. Uitsette van die implementeringsproses aktiveer die beheerproses en behoort 'n invloed op die beplanning (herbeplanning) te hê indien nodig (Buttrick 2000:23; Adendorff & De Wit 1997:158).

- **Voorbeeld**

Dit kan gebeur dat afwykings van die plan in die uitvoer van die dienswerk geïdentifiseer word. Die afwyking behoort dan ondersoek te word. 'n Lidmaat wat 'n uiters belangrike rol in die proses speel, (en nie dadelik vervang kan word nie) word siek en die projek moet gevolglik herbeplan word. Elke aksie (dienswerk) in die fase aktiveer 'n aksie in die beplanningsfase en so ontstaan daar 'n voortdurende siklus tussen die twee fases vir die res van die verloop van die projek. Hierdie siklus staan bekend as die projekbeheerstelsel (Kerzner 1992:802; Burke 1993:72; Pinto 1998:116).

- **Implementering van 'n projekbeheerstelsel**

Projekimplementering sonder 'n effektiewe beheerstelsel, is nie moontlik nie. 'n Effektiewe beheerstelsel hang af van deeglike beplanning van al die dienswerk wat tydens die projek gedoen moet word. Verder behoort beramings ten opsigte van tyd, menslike hulpbronne (lidmate) en koste per diens of taak vir elke dienswerkspan deeglik gedoen te word. Deurlopende kommunikasie oor die verloop van die projek na alle belanghebbendes is van kardinale belang. Die projekkantoor behoort tydige en volledige vorderings- en statusverslae beskikbaar te stel. Hierdie verslae stel die projekbestuurder in staat om herbeplanning ten opsigte van tyd en koste te doen (Kerzner 1992:802). Implementering van 'n projekbeheerstelsel is die primêre funksie en verantwoordelikheid van die projekbestuurder in die fase (Kerzner 1992:39 & 1998:10, 583). Alle ander rolspelers in

die projek is egter mede-eienaars van die projektake en daarom ook deurlopend verantwoordelik vir beheer tydens die dienslewering. Die projekbestuurder behoort 'n beheerstruktuur vir die totale projek daar te stel en alle dienswerkers moet instem daartoe. Sodra dit goedgekeur is, neem elkeen eienaarskap van die beheer op hom/haar van toepassing en word die struktuur gevolg (Buttrick 2000: 221-222).

- **Die aard en omvang van 'n projekbeheerstelsel**

'n Projekbeheerstelsel kontroleer al die dienste (aktiwiteite en take) soos per projekplan. Die stelsel is slegs 'n hulpmiddel vir die projekbestuurder in sy of haar bestuursrol soos per projekmandaat. Die funksie van 'n effektiewe beheerstelsel is om die projekbestuurder deurlopend in staat te stel om die volgende te monitor naamluk: werklike tyd, koste (begroting) en dienswerk (prestasie) van die projek en dan te vergelyk met die ooreengekome beplande tyd, koste (begroting) en dienswerk (prestasie) (PMBOK 2000:95-104).

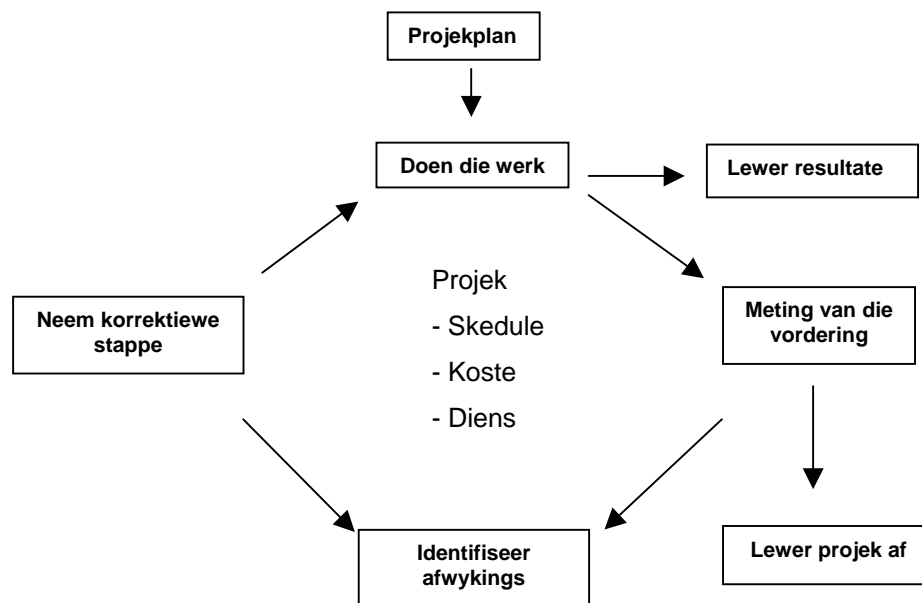
- **Voorbeeld**

Die uitkomst van die projek kan byvoorbeeld die volgende wees: die projek kan betyds, binne begroting maar slegs 80% van die beplande dienste lewer. Die projek is daarom nie suksesvol afgelewer nie. 'n Effektiewe beheerstelsel sluit altyd die volgende in: Gedefinieerde rapporteringstrukture; Ooreengekome rapporteringsmetodes; Insameling en byhou van projekdata – status en vorderingsverslae (projektkantoor); Die doen van regstellende stappe, indien nodig en die lewering van statusverslae aan alle belanghebbendes (die kerkraad in besonder) (Pinto 1998:116-117; Burke 1993:68-83; Van Wyk 1995:155-167).

- **Rapporteringstrukture**

Die rapporteringstruktuur van alle projekte behoort 'n integrerende deel van die gemeente se organigram (gekose projekmatriksstruktuur) te vorm. Hierdie kontrole en beheersiklus kan as volg aangedui word en is geldig vir alle projekte (diagram 2.3).

Diagram 2.3 Projektkontrole- en beheersiklus



Bron: Aangepas uit Buttrick (2000:23, 242); Aangepas uit PMPOK (2000:61-64)

- **Die Rapporteringstegnieke en -metodes**

Die projekkantoor behoort 'n standaardbesluit te formuleer oor rapporteringstegnieke en -metodes. Die standaard in enige projekomgewing is fisiese verslaggewing en vorderingsverslae (statusverslae) op skrif volgens skedule. Verslag word tydens verslagvergaderings gedoen. Die projekkantoor reël die vergaderings in die volgorde soos hieronder aangedui:

- **Rapporteringsvergadering (1)**
Dienswerker(s) per individuele taak aan 'n diensgroepleier(s) per subprojek tydens diensgroepvergaderings.
- **Rapporteringsvergadering (2)**
Diensgroepleiers aan die projekbestuurder tydens 'n projekvergadering.
- **Rapporteringsvergadering (3)**
Projekbestuurder aan die kerkraad tydens maandelikse of kwartaallikse vergaderings (aangepas uit voorstelle van Kerzner 1992:286-290; Yeates 1991:120; Buttrick 2000:276-278).

- **Kwaliteitsbeheer**

Die kwaliteit van die aflewerbares (dienste in gemeenteverband) moet verseker en beheer word. Die projekbestuurder behoort hierdie taak op elke projekskedule in te sluit. Die kwaliteitsbestuursproses bestaan uit die volgende:

- **Kwaliteitsbeplanning**

dit sluit die identifisering en bepaling van kwaliteitstandaarde in asook die beplanning en hoe dit behaal gaan word (Burke 1993:327-328; PMBOK 2000:95-101).

- **Kwaliteitsversekering**

dit sluit die deurlopende evaluering van projekvordering in. Die doel hiervan is om te verseker dat die reeds bepaalde kwaliteitstandaarde bereik word (Burke 1993:322-323; PMBOK 2000:101-102).

- **Kwaliteitskontrole**

dit is waar die projekbestuurder en projekspanne spesifieke en geïdentifiseerde projekte se resultate monitor. Hierdie monitoring is om te verseker dat die gestelde standaarde bereik is (PMBOK 2000:102-104; Burke 1993:322-323).

- **Voorbeeld**

'n Projek vir die ontwerp en implementering van 'n kurrikulum vir 'n gemeente, kan nie buite die Bybel om plaasvind nie. Die kriteria vir kwaliteitsbeheer vir dié projek sal dus die volgende moet insluit: Dit behoort ontwerp te word volgens beginsels van die Woord. Verder sal dit foutvry, volledig, voltooid, omvattend, betroubaar, onderhoubaar, aanpasbaar, volhoubaar en buigbaar by nuwe omstandighede behoort te wees, sodat lidmate sal inkoop by die program.

- **Konfigurasiebeheer**

Konfigurasiebestuur is 'n vereiste op alle vlakke in die projekproses. Die projekbestuurder behoort toe te sien dat daar deurlopend konfigurasieprosedures ("scope change controle") op alle vlakke van dienslewering geïmplementeer word (PMBOK 2000:51, 62-65; Archibald 1976:114, 190). Hierdie prosedures is 'n noodsaaklikheid ten einde veranderinge aan die omvang van die projek te beheer. Indien die omvang verander, vermeerder die hoeveelheid werk wat op die projek gedoen moet word en gevolglik die hoeveelheid menslike hulpbronne

wat dan benodig sal word om die werk te doen. Die gevolg van die verandering van die omvang is normaalweg láát aflewering van die projek en die projek is gevolglik buite die begroting (Burke 1993:72).

2.1.5 Fase 4

Afsluiting van die projek: Die doel van 'n formele afsluitingsfase is om te verseker: Dat die projek op 'n ordelike en georganiseerde wyse afgesluit word. Dat alle verantwoordelikhede verwant aan die projek afgehandel en afgeteken is. Dat die afgehandelde projek as 'n aflewerbare diens of produk aan die projekteienaar oorhandig word – in hierdie geval die kerkraad (Buttrick 2000:413). Hierdie fase is die aanduiding van die projek se eindpunt en die volgende aktiwiteite behoort deur die projekbestuurder geïnisieer te word: beoordeel die projekuitkomste teen die oorspronklike beplanning in terme van tyd, koste en kwaliteit (Buttrick 2000:413; Burke 1993:80-81). Die projekteienaar is die enigste belanghebbende wat gemagtig is om die projekafsluiting te magtig (Buttrick 2000:414). Die afsluitingsproses bestaan uit opeenvolgende stappe.

- **Stap 1**

Opstel van die afsluitingsrapport: Die doel van 'n afsluitingsrapport is om redes te verstrek waarom die projek afgesluit word. Die inhoud van 'n afsluitingsrapport aan die hand waarvan die projek afgesluit word, is die volgende: Evaluering van die aanvanklike doelstelling en doelwitte: alle behaalde doelwitte word gemeet teen die wat behaal moes word om die doelstelling te verwesenlik. Die oorspronklike plan word gemeet teen die uitsette gelewer. Om dit te kan doen, behoort die volgende aktiwiteite plaas te vind: 'n projektevaluering (Meredith & Mantel 1989:438-439) en 'n projekoudit (Meredith & Mantel 1989:484; Buttrick 2000:415). In die afsluitingsverklaring behoort een van twee verklarings gemaak te word naamlik: die projek is suksesvol voltooi of die projek word gestop voor afhandeling. In die laaste geval moet die redes vir die stap gegee word (Buttrick 2000:415).

- **Stap 2**

Afsluitingsvergadering: Hierdie is 'n geleentheid waarheen alle belanghebbendes genooi word. Tydens hierdie vergadering word die afsluitingsrapport in detail bespreek. Die terugvoer op die vergadering behoort noodwendig bygewerk te word in die rapport (Buttrick 2000:417-418; Burke 1993:81). Goedkeuring van die rapport word as 'n besluit van die vergadering genotuleer.

- **Stap 3**

Oorhandiging en afsluiting van die projek: Die afsluitingskontrolelys is 'n nuttige hulpmiddel vir die projekkantoor om te verseker dat al die doelwitte van die projek bereik is. 'n Amptelike dokument wat die afsluiting van die projek stipuleer met aanvaarding van die projekaflewerbare(s) deur die projekeienaar, word onderteken (Buttrick 2000:420; Burke 1993:84; PMBOK 2000:158-159).

- **Stap 4**

Kommunikasie: Die projekbestuurder en projekkantoor berei 'n finale kommunikasiedokument voor. Hierdie dokument sluit die goedgekeurde afsluitingsrapport in en word gekommunikeer aan al die belanghebbendes in die projek. Die dokument bevestig amptelik dat die projek suksesvol afgelewer is en dat 'n besluit geneem is om die projek af te sluit (Buttrick 2000:419; Burke 1993:84).

3. DIE PRAKTYK

Die primêre uitkoms van die artikel is die ontwerp en implementering van 'n prosesmodel vir 'n makrogemeente. Die uitkoms behoort dus in 'n projekbestuursprosesmodel vergestalt te wees. Die voorstel wat die artikel maak om die teorie in die praktyk te demonstreer, is 'n projekmodel wat diagrammaties voorgestel word. Die projekbestuurder bestuur die voorgestelde model met deurlopende interpretasie van die ooreengekome projekplan en verklaring van voorneme. Die model wat voorgestel word, hou vir die gemeente die volgende voordele in: Die projekbestuurder en gemeente kan die proses in geheel sien. Dit toon die verwantskappe en interafhanklikhede tussen die verskillende projekbestuursprosesse in die projeklewensiklus aan. Dit begelei die projekbestuurder en elke spanlid op die projek ten opsigte van wanneer 'n proses(se) uitgevoer moet word; wie verantwoordelik is vir die uitvoering; of dit 'n eenmalige of repeterende dienswerk of proses is. Die projekbestuurder en projekkantoor bestuur die projek deur 'n projekskedule. Hierdie skedule word rekenaarmatig ontwerp en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word.

- **Prosesbenadering**

Die prosesbenadering beklemtoon die basiese funksies van projekbestuur waarby die stelselbenadering aansluit. Die elemente van 'n stelsel is insette, die omvormingsproses en uitsette. Insette in hierdie projek is 'n vloei van inligting of data as 'n inset tot die omvormingsproses. Die omvormingsproses is die wyse waarop die insette saamgevoeg word sodat die stelsel 'n uitset (resultaat/

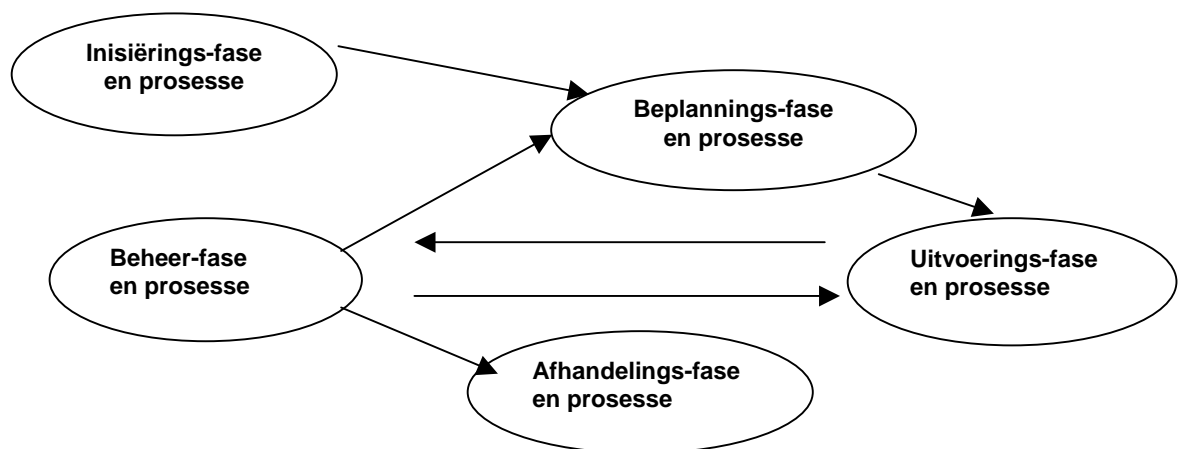
Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

uitkoms) kan bereik. Die uitsette is die resultaat van die omvormingsproses. Die prosesbenadering van projekbestuur bestaan uit die onderliggende projeklewensiklus met vyf projekfases. Die insette (data) aktiveer 'n dienswerkhandeling of -aktiwiteit wat beskryf kan word as 'n omvormingsproses binne een van die vyf projekfases in die projeklewensiklus. Hierdie omvorming vind plaas as deel van 'n sisteembenadering (Van Wyk 1995).

Die benaderings hierbo verteenwoordig 'n vloei van inligting en kan ook in die vorm van vloedigramme voorgestel word (Diagram 2.4). Elke primêre proses (hoofproses) het noodwendig ook sekondêre prosesse (subprosesse). "A process is a series of actions bringing about a result. Project management processes are performed by people and describe, organize, and complete the work of the project" (PMBOK 2000: 29-30).

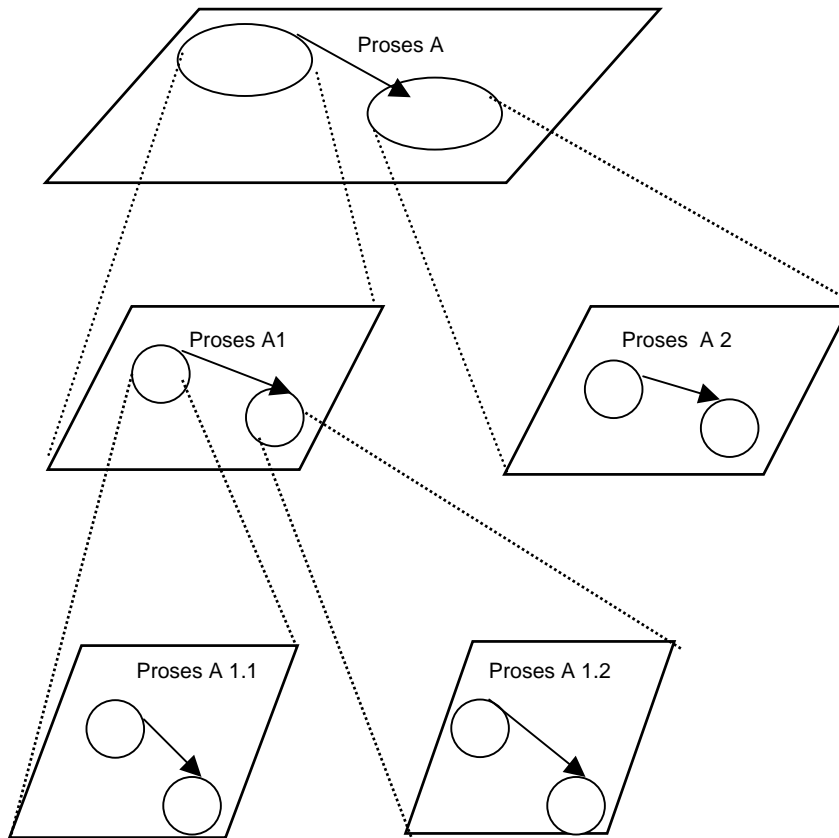
Projekbestuursprosesse kan in vyf groepe georganiseer word (Diagram 2.4). Die pyle verteenwoordig die vloei van inligting. Die voorgestelde projekbestuurmodel word aan die hand van die projekprosesse (Diagram 2.4), die vloedigramme vir dienste/take (Diagram 2.5) en 'n werkaafbraakstruktuur (aangeheg diagram 2) as voorbeelde geïllustreer. Die generiese model vind gestalte in tabelvorm (aangeheg diagram 2) en word altyd afgelei uit die "Ooreengekome Projekplan". Die model bestaan uit generiese aksiestappe en behoort ten minste gevolg te word vir projeksukses. Uit Diagram 2.5 kan 'n hiërargie van vloedigramme volg wat vir die praktyk van die voorgestelde model belangrik is. Uit hierdie voorbeeld kan daar maklik 'n vloedigram vir elke ander proses in elke projek getrek word.

Diagram 2.4 Vloedigram: Projekprosesse vir die stelsellewensiklus vir alle projekte



Bron: PMBOK (2000:31)

Diagram 2.5 Hiërargie van vloeiendiagramme vir die stelsellewensiklus vir dienste in elke projek



Bron: PMBOK (2000)

4. DIE BESTUURSMODEL: 'N SAMEVATTENDE OORSIG

Die uitkoms van hierdie artikel is 'n geïntegreerde en generiese prosesraamwerk wat in enige makrogemeente, deur 'n lidmaat as projekbestuurder gebruik kan word. Dit is 'n stap vir stap projekbestuurshandleiding of prosesmodel wat gebruik kan word deur die ervare sowel as onervare projekbestuurder. 'n Belangrike aspek van die prosesraamwerk is dat daar binne die beperkte ruimte van die artikel ook aandag aan die menslike dimensie van projekbestuur gegee is, en dat dit sover moontlik by die projekbestuursprosesmodel ingesluit is (Van Wyk 1995).

Die projekbestuursprosesmodel: Die prosesmodel laat die projekbestuurder toe om die projekbestuursproses teoreties te simuleer, toon duidelik die verwantskappe en interafhanklikhede tussen die verskillende projekbestuursprosesse aan, beklemtoon die sinergie tussen die verskillende projekbestuursprosesse, gee 'n aanduiding aan die projekbestuurder van wanneer 'n sekere projekbestuursproses uitgevoer moet word, dui aan wie verantwoordelik is vir die

uitvoering van die verskillende projekbestuursprosesse, toon aan watter take of prosesse eenmalig uitgevoer word en watter take repeterend van aard is, en verskaf 'n geheelbeeld van die projekbestuursproses aan die projekbestuurder.

- **Projekbestuursproses**

Die stelsellewensiklus van die gemeente se projekte, is konseptueel voorgestel vir die projekbestuurder. Die interaksies tussen die stelsellewensiklus van projekbestuur en die stelsellewensiklus van dienste, word in diagram 2.4 en 2.5 aangetoon. Uit diagram 2.4 is dit duidelik dat die projekbestuursproses 'n generiese proses is wat uit vier hoof fases bestaan, naamlik projekinisiëring, projekbeplanning, projekuitvoering en projekafsluiting. Projekbeheer behoort in elke fase toegepas te word. Die vloei van dienste word in diagram 2.5 aangetoon. Die fase van elke geïdentifiseerde dienswerk word elkeen op sy tyd deur die projekbestuursproses gestuur wat dan verantwoordelik is vir die nodige inisiëring, beplanning, uitvoering en afsluiting daarvan. Hierdie projekbestuursfase vind plaas aan die hand van die basiese projekbestuursdoelwitte van koste, tyd en gestelde (Bybelse) standaard.

Uit diagramme 2.4 en 2.5 blyk duidelik dat elke diensfase deur die projekbestuursproses beweeg, en dat projekbeplanning en projekuitvoering prominent op elke produkfase toegepas word. Die vraag mag nou ontstaan oor hoekom die projekinisiëring en projekafsluiting 'n minder prominente rol speel. Daar moet onthou word dat baie van die projekinisiëringsaktiwiteite eenmalig van aard is, soos byvoorbeeld: Die goedkeuring van die projek; die aanstel van 'n projekbestuurder; die organisering van 'n projekkantoor; ens. Vir die rede vind slegs 'n gedeelte van die aktiwiteite van die projekinisiëringsfase herhaaldelik plaas. Van die aktiwiteite wat herhaaldelik mag plaasvind, is byvoorbeeld die samestelling van die projekspan. Dit mag wees dat 'n dienstefase van die kundigheid vereis wat nie in die vorige dienstefase benodig was nie. In so 'n geval moet die projekbestuurder die benodigde personeel met die inisiëring van die volgende dienstefase op die projek aanstel. In die projekafsluitingsfase vind die oorgrote meerderheid van die projekbestuursaktiwiteite ook eenmalig plaas. Daar is egter projekafsluitingsaktiwiteite wat telkens herhaaldelik (per projekfase) plaasvind. Daar mag byvoorbeeld projekpersoneel op die huidige dienstefase werksaam wees wat nie op die volgende dienstefase benodig gaan word nie. In die geval moet die projekbestuurder tipiese projekafsluitingsaktiwiteite uitvoer soos die bestuur van emosionele en intellektuele probleme, deur die projeklid aan 'n ander projek of gemeentefunksie te allokeer.

Die volgorde waarin die projek- en dienstefases gedurende 'n projek plaasvind, behoort die volgende te wees soos in die model voorgestel: Eerstens vind die projekinisiëringsaktiwiteit plaas soos die ontwikkeling van die projek-idee, goedkeuring en priorisering van die projek, aanstel van 'n projekbestuurder, ens. alles vanuit die gemeentebehoeftefase (fase 0). Hierna vind projekbeplanning en projekuitvoering van die dienste plaas. Dit behels projekbeplanning en projekuitvoering vir die funksionele ontwerp van die dienste. Sodra al die dienstefases uitgevoer is, vind die projekafgesluitsfase plaas. Projekkontrole behoort 'n deurlopende aktiwiteit van die projek in alle fases te wees.

Diagramme 2.4 en 2.5 verskaf 'n konsepsuele begrip van hoe die projekbestuursproses met die stelselontwikkelingsproses geïntegreer moet word. Dit maak gevolglik nie saak wat die dienste of produk is nie, die projekbestuursproses bly generies vir elke projekbestuursomgewing. Die beginsels in die artikel beklemtoon naamlik dat dit belangrik is om die verskil tussen die *enkellusleer* en die *dubbellusleer* onder die voornemende (en ervare) projekbestuurder se aandag te bring. Die *enkellusleer* het basies ten doel om basiese beheer oor die uitvoer van aktiwiteite uit te oefen deur toe te sien dat hulle byvoorbeeld binne tyd, koste en met gestelde standarde voltooi word. Die *dubbellusleer* ondersoek die aktiwiteite wat telkens in 'n proses uitgevoer word krities deur die volgende vrae deurlopend te vra: Is wat in die proses gedoen word, nog nodig? Het wat in die proses uitgevoer word, nog 'n doel? Word wat in die proses gedoen word, reg gedoen? Is daar nie ander/beter metodes om wat in die proses gedoen word, te doen nie? ens. (Van Wyk 1995).

Die plek, rol en funksie van die projekbestuurder kan nooit oorskat word nie. Sy of haar vermoë om met mense te werk, is van kritiese belang in enige projekomgewing. Dit bly altyd die projekbestuurder se plig om deurgaans die dubbellusleer op sy of haar projekbestuurspraktyke toe te pas. Hy of sy moet deurgaans krities teenoor die projekbestuursprosesse staan, asook sy of haar persoonlike projekbestuursaktiwiteite, dit gereeld krities evalueer en indien nodig, dit by die betrokke situasie(s) aanpas.

5. GEVOLGTREKKING

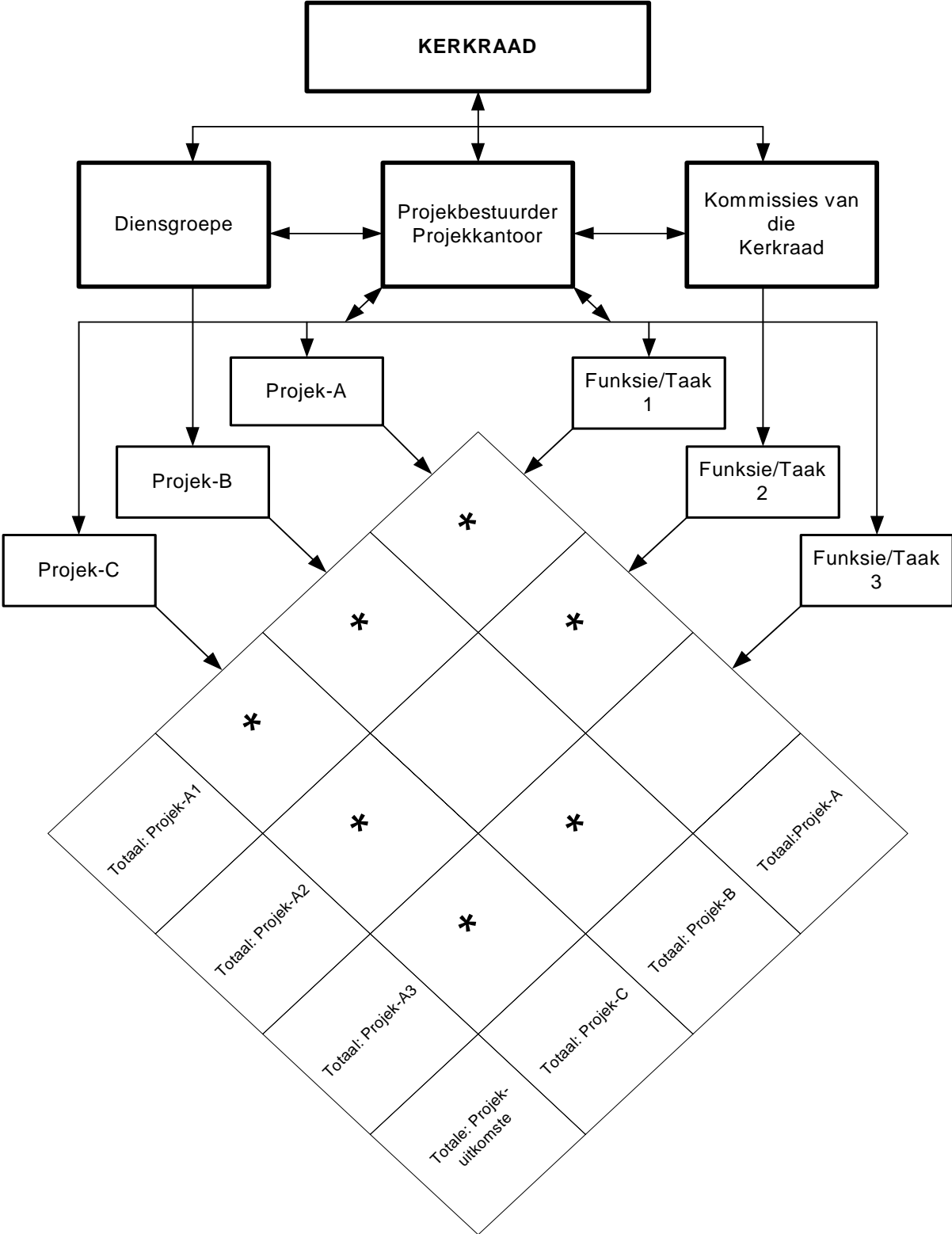
Hierdie artikel het Projekbestuur in die algemeen vir die voornemende projekbestuurders in konteks geplaas. Die projekbestuursproses is aan die voornemende projekbestuurder verduidelik en geïllustreer aan die hand van 'n prosesmodel. Die projekbestuursproses en 'n projekbestuurstelsel is vir die

voornemende projekbestuurder binne die organisasie geposisioneer. Die projekbestuursproses, met die kennis van die studie voorhande, is konseptueel aan die voornemende projekbestuurder getoon. Met hierdie kennis en die teorie wat die studie aan die projekbestuurder bied, is die kans dat die voornemende projekbestuurder die projekbestuursproses nie sal verstaan nie, minimaal. Dit is duidelik dat die projekbestuursproses, hoewel kompleks, nie moeilik is om te verstaan nie en in der waarheid maklik is om uit te voer. Die grootste probleem met lidmate van die kerk is nie soseer die kompleksiteit van die projekbestuursproses nie, maar die gebrek aan begrip daarvoor as gevolg van die feit dat hulle nie werklik daarvoor opgelei is nie. Hierdie kennis bied aan die projekbestuurder 'n goeie fondament waarop hy of sy hul eie projekbestuurskundigheid kan bou.

6. AFSLUITING

Die prosesmodel kan gesien word as 'n roetekaart vir die projekbestuursproses van die projekbestuursdissipline. Dit behoort die onervare projekbestuurder in staat te stel om al die prosesse van die projekbestuursproses te identifiseer, asook hoe die subproesse in mekaar skakel, en wat die interaksies tussen die subproesse is. Die projekbestuurder word dus met 'n geheelbeeld van die projekbestuursproses voorsien, met spesifieke verwysing na die samestelling en werking daarvan. 'n Belangrike proses wat in die artikel beklemtoon is, is die bestuur van die menslike dimensie van projekbestuur. Projekte word hoofsaaklik deur mense uitgevoer en hierdie aspek van projekbestuur word dikwels afgeskeep.

Diagram 1 Matriksorganisasiestruktuur
Bron: Aangepas uit Sparius (2001)



Die plek en funksie van 'n projekbestuurmodel

Diagram 2

MODEL: GENERIESE PROJEKPROSESSE EN AKSIESTAPPE VIR DIENSTE EN TAKE

Proses no.	Prosesbeskrywing: Hiërargie van dienste en take	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 1	Bepaal die behoefte		
A 2	Inisieer die projek		
A 3	Doen projekbeplanning		
A 4	Implementeer die projek		
A 5	Handel die projek af		
A 6	Pas deurlopend kontrole toe		

Stappe van toepassing in elke fase 1-6 hierbo

1. BEPAAL DIE BEHOEFTE; 2. INISIEER; 3. BEPLAN; 4. IMPLEMENTEER;
5. AFSLUITING; 6. KONTROLE

Proses no.	Prosesbeskrywing: Hiërargie van dienste en take	Verantwoordelike persoon	Bylaag
A 1.1	<ul style="list-style-type: none">• Ontvangbares (Receivables)		
A 1.2	<ul style="list-style-type: none">• Aflewerbares (Deliverables)		
A 1.3	<ul style="list-style-type: none">• Werkafbraakstruktuur (WAS)		
A 1.4	<ul style="list-style-type: none">• Gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase		
	<ul style="list-style-type: none">• Skedule• Liniêre aktiwiteitskaart		
A 1.5	<ul style="list-style-type: none">• Menslike hulpbronne		
A 1.6	<ul style="list-style-type: none">• Begroting• Mylpale (datums):		
A 1.7	<ul style="list-style-type: none">• Kontraktering• Aanvaar van verantwoordelikheid• Neem van eienaarskap		

Bron: Aangepas uit PMBOK (2000)

Literatuurverwysings

Aasvoëlkop: Kyk Nederduitse Gereformeerde Kerk.

Adendorff, S A & De Wit, P W C (eds) 1997. *Production and operations management: A South African perspective*. 2nd ed. Johannesburg: Thomson Publishers.

Archibald, R D 1976. *Managing high-technology programs and projects*. Toronto: John Wiley & Sons.

Bateman, T S & Zeithaml, C P 1993. *Management: Function & strategy*. 2nd ed. Boston: Irwin.

Bovée, C L *et al* 1993. *Management*. New York: McGraw-Hill.

Burke, R 1993. *Project management: Planning and control*. 2nd ed. Toronto: John Wiley & Sons.

Buttrick, R 2000. *The interactive project workout*. 2nd ed. London: Prentice Hall.

- Cummings, T G & Worley, C G 1993. *Organization development and change*. 5th ed. San Francisco: West Publishing Company.
- David, F R 1997. *Concepts of strategic management*. 6th ed. London: Prentice Hall.
- Dinsmore, P C (ed) 1993. *The AMA handbook of project management*. New York: Amacon.
- Gido, J & Clements, J P 1999. *Successful project management*. Ohio: ITP.
- Hendriks, J 1992. *Strategiese beplanning in die gemeente: Die beginsel en praktyk van gemeentevernuwing*. Goodwood: Hugenote.
- Kerzner, H 1992. *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, H 1998. *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H 2000. *Applied project management: Best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons.
- Knutson, J & Bitz, I 1991. *Project management: How to plan and manage successful projects*. New York: AMACOM.
- Meredith, J R & Mantel, S J (Jnr) 1989. *Project management: A managerial approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Meredith, J R & Mantel, S J (Jnr) 2000. *Project management. A managerial approach*. 4th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk, Gemeente Quellerina 1993. Kerkraadskommissieverlag: Strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokument.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk. Gemeente Aasvoëlkop. 1994. Kerkraadskommissieverlag: strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokumente in navorsing se besit.
- Nederduitse Gereformeerde Kerk, Gemeente Constantiakruin 1998. Kerkraadskommissieverlag: Strategiese beplanningsdokument. Ongepubliseerde dokument.
- Pinto, J K (ed) 1998. *Project management handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- PMBOK: See Project Managers Institute Standards Committee.
- Project Managers Institute Standards Committee. 2000. *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania, PA: Project Management Institute.
- Quellerina: Kyk Nederduitse Gereformeerde Kerk.
- Sparius, A 2001. Project management overview: Principals of project management. A seminar presented at the Momentum Auditorium. Centurion, January 2001.
- Van der Walt, B J 1999. *Naby God: Christen en die kerk op die drumpel van spiritualiteit*. Potchefstroom: IRS. (Reeks F2, nr 74.)
- Van der Waldt, G & Knipe, A 1998. *Project management for strategic change and upliftment*. Johannesburg: ITP.
- Van Wyk, J T J 1995. Projekbestuur vir inligtingstelsels: 'n geïntegreerde prosesmodel. Ongepubliseerde MBA skripsie, Universiteit Pretoria.
- Yeates, D A 1991. *Project management for information systems*. London: Pitman Publishers.