

8.6.1 Fase 0: Behoeft

Vir die doel van die verloop van **Projek Helder Môrester** word van die volgende veronderstellings uitgegaan, naamlik:

- Die gemeentebestuur het reeds 'n analise (behoeftebepaling) onder lidmate gedoen (Nel 1994:148-180; 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 loods met die volgende doelstelling en doelwitte:
 - ◆ Doelstelling - Die ontwikkeling van 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.
 - ◆ Doelwitte - Die loods van die oorkoepelende projek, **Projek Helder Môrester** wat subprojekte insluit met die oog op die bereiking van die volgende:
 - Die demonstrering van die toepassing van projekbestuursbeginsels.
 - Die ontwerp en vestiging van 'n kurrikulum (leerplan vir opleiding en toerusting) vir die gemeente deur die identifisering en implementering van diensmodi na behoefte.

Bogenoemde is die aflewerbares ("receivables") van die kliënt (die kerkraad) aan die projekbestuurder (die kontrakteur). Die ontvangbares ("deliverables") aan die kerkraad sal die resultaat van 'n suksesvolle afgehandelde projek (afgeteken deur die kliënt en kontrakteur namens die gemeente) verteenwoordig (fase 6), naamlik:

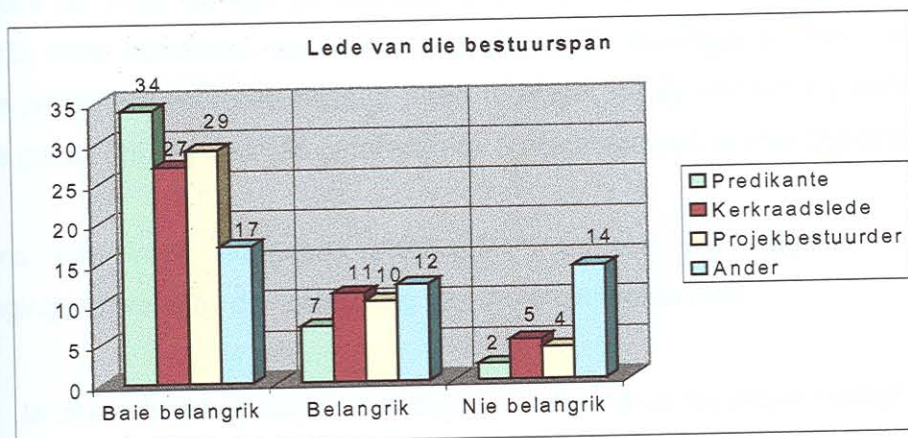
- 'n Operasionele projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur gedemonstreer deur:
 - ◆ Suksesvolle implementering van **Projek Helder Môrester** naamlik:
 - 'n Operasionele kurrikulum (leerplan vir opleiding en toerusting) vir die gemeente.

In 'n gemeente kan 'n projek ook geïnisieer word deur lidmate wat behoeftes bekend maak of 'n idee inisieer wat nuwe en beter geleenthede vir die gemeente daar kan stel. Van die lidmaat word verwag om 'n behoefte in 'n behoeftedokument uit te druk – ook genoem 'n projekversoek of projekvoorstel (Van Wyk 1995:40; Kerzner 1998:532). Hierdie handeling is die gedefinieerde aktiwiteite vir die besondere fase. Dit is belangrik om te onthou dat die projek nog nie begin het nie. Hierdie fase staan ook as Fase-0 bekend. 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 gedefinieerde en geïdentifiseerde behoeftes as 'n projek geregistreer kan word.

8.6.1.1 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 egter reeds by die aanvang van 'n projek aangestel te wees. Daar is in Hoofstuk 5 klem gelê op die plek en funksie wat die projekbestuurder in 'n gemeente behoort te vervul. Daar is ook na die profiel waaraan hy behoort te voldoen, aandag gegee. Dit is egter belangrik om op dié punt na 'n proses te kyk wat behoort te lei tot die aanstelling van die projekbestuurder (Adendorff et al. 1997:153; Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:81-100). **Diagram 8.5** toon die voorkeure van gemeentes van wie in 'n projekbestuurspan behoort te wees.

Diagram 8.5 Lede van projekbestuurspan



Bron: Navorsingsresultate 2002

Normaalweg, 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 die projekbestuurder se taak om 'n projek te bestuur totdat dit voltooi is.

Volgens Stuckenbruck (1982:5) hang die sukses van die projek van die keuse van die regte projekbestuurder af. Volgens Kerzner (1992:168) is projekbestuur, ongeag die projekorganisasiestruktuur, net so goed as wat die individu 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 aanstelling van die projekbestuurder behoort die kerkraad se verantwoordelikheid te wees. Die aanstelling van die projekbestuurder behoort voor die aanvang van die projeksiklus plaas te vind. Die projekbestuurder is gevolglik die eerste lid van die projekspan. Hy/sy behoort bemaagtig te wees (mandaat) om self die projekspanne saam te stel en te organiseer. 'n Projek sonder 'n projekbestuurder is nie 'n projek nie (Van der Waldt & Knipe 1998:70; Godo & Clements 1997:82-100; Stuckenbruck 1982:38; Kerzner 1998:162,176-186).

Makrogemeentes is komplekse organisasies. Die projekorganisasiestruktuur in gemeentes sal beslis oor meer as een gemeentefunksie strek. Dit maak die projekbestuurder se taak gevolglik meer kompleks, en dit is nodig dat hy die kerkraad se ondersteuning geniet om hierdie projek suksesvol te bestuur. Die mandaat na sy aanstelling verleen aan hom die nodige gesag om reg deur die gemeente sy bestuurstaak uit te voer (Kerzner 1998:232).

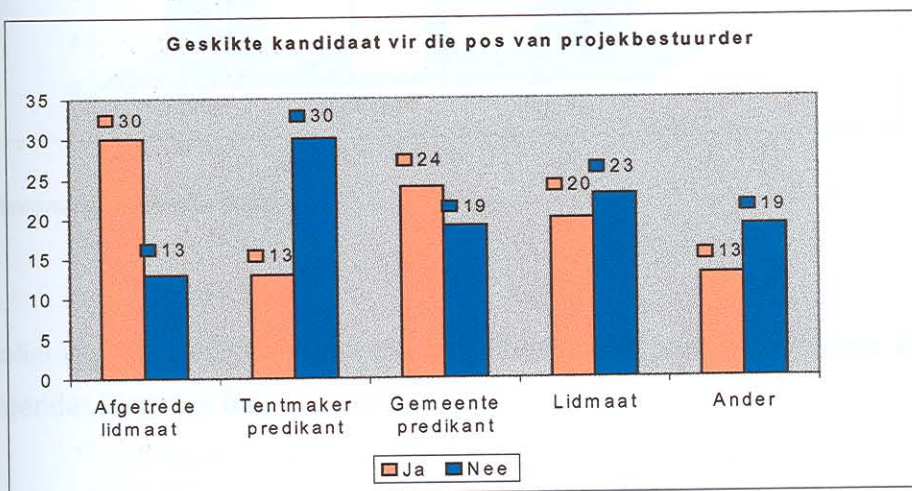
Volgens Van Wyk, aangepas (1995:46-47) behoort die volgende riglyne belangrike oorwegings te wees by die aanstelling van die projekbestuurder:

- Is uitvoerbaarheidstudie en finansiële ontleding op die projek nodig?
- Word komplekse tegniese kennis vereis en indien wel, beskik die kandidaat oor die vermoëns?
- Is daar voldoende tegniese ondersteuning in die betrokke gemeentefunksies, indien die kandidaat se tegniese kennis ontbreek?

- Is dit die kandidaat se eerste blootstelling aan die tipe projek?
 - Wat behoort die prioriteit en risiko's verbonde van die projek?
 - Met wie moet die projekbestuurder almal, binne sowel as buite die gemeente, skakel?
 - Die tegniese kundigheid (kennis van wat 'n gemeente is) wat op die projek benodig word, mag veroorsaak dat 'n projekbestuurder met sterk gemeentekennis aangestel word.
 - Die kandidaat se persoonlikheid sal 'n groot rol speel.
 - As 'n persoon die mense binne die gemeente ken, dit wil sê indien die persoon reeds goeie betrekkinge met betrokke diensfunksies het, mag dit in sy guns tel.
 - Die prioriteit van die projek.
 - Vaardighede waarvoor die projekbestuurder beskik.
 - Is die persoon 'n gelowige?.
- (vgl. ook Meredith & Mantel 1989:85-107; Kerzner 1998:162,176,181; Taylor & Watling 1979:35-39).

Die projekbestuurder behoort, afgesien van deeglike projekkennis, ook te beskik oor kennis van die algemene- en strategiese bestuur (Hoofstuk 6 & 7) maar ook op tegniese gebied. Hy behoort daarom deeglik onderlê te wees in projekbestuur, asook die hulpmiddels en tegnieke wat dié bestuursdissipline ondersteun (vgl. Hoofstuk 5). Wie vir die pos van projekbestuurder in die gemeente oorweeg behoort te word word in **Diagram 8.6** gerapporteer.

Diagram 8.6 **Wie behoort die projekbestuurder te wees?**

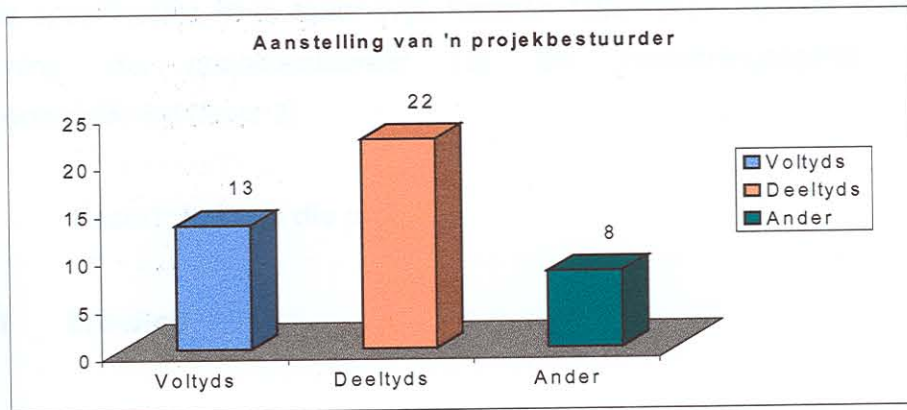


Bron: Navorsingsresultate 2000-2001

Gesag van die projekbestuurder: Die projekbestuurder het slegs tydelike gesag vir die duur van die projek. Die gesag wat hy tydens die projek sal hê, moet deur die kerkraad, aan hom gedelegeer word met sy aanstelling (projekmandaat). Die delegering van projekgesag behoort aan al die belanghebbendes by die projek, binne en buite die gemeente, gekommunikeer te word. Die besef, deur al die belanghebbendes by die projek, dat sy posisie die kerkraad se ondersteuning geniet, behoort aan hom die projekgesag te gee wat nodig is om die projek te bestuur en suksesvol af te handel (Meredith & Mantel 1989:124-134; Gido & Clements 1999:81-100; 85-95; Kerzner 1989:232-240).

Dit is dus belangrik dat die projekbestuurder oor voldoende projekgesag moet beskik ten einde die projek te bestuur. Hy moet voldoende gesag hê om self sy projekspan en die projekkantoor saam te stel, asook voldoende gesag om die projekspan op enige stadium in die projeklewensiklus te vergroot of te verklein. Die projekbestuurder behoort volgens die terugvoer deelyds as bestuurder in die gemeente aangestel te word **Diagram 8.7**.

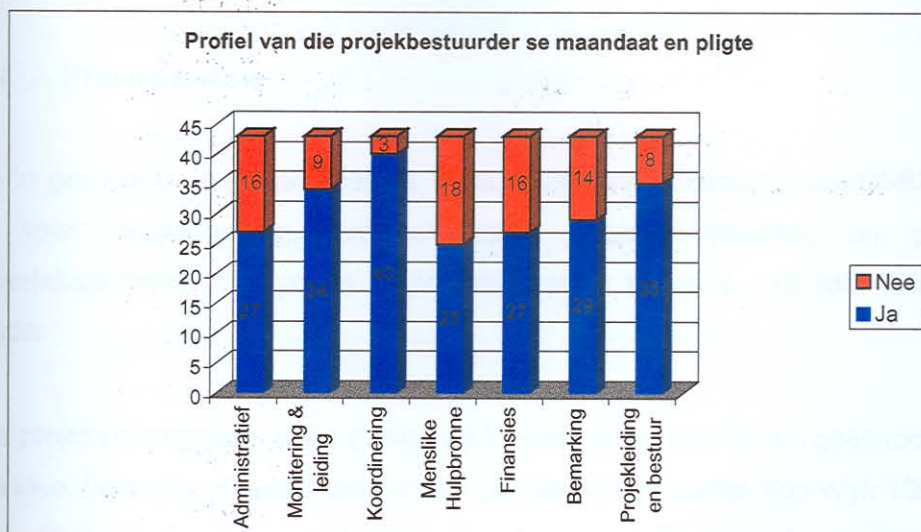
Diagram 8.7 Aanstelling van die projekbestuurder



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die profiel van die take/pligte van die projekbestuurder soos gesien deur die gemeentes is die volgende: **Diagram 8.8**.

Diagram 8.8 Profiel van projekbestuurspligte



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die primêre verantwoordelikheid van die projekbestuurder is om te voldoen aan die definisie van projekbestuur (PMBOK 2000:6) soos gemotiveer in Hoofstuk 1. Die kern van die verantwoordelikheid is om die projek so te bestuur om dit binne die beplande tyd, koste en volgens spesifikasies af te lewer (vgl. Kerzner 1998:181). Volgens Kerzner (1992:18) is beplanning die projekbestuurder (as die beplanningsagent) se vernaamste verantwoordelikheid (Fase 2).

8.6.2 Fase 1: Inisier die projek

8.6.2.1 Inleiding

Die projekversoek as dokument (bepaal op die beplanningseminaar) dien as brondokument tot 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). Die doelstelling van **Projek Helder Môrester** is om 'n gegewe saak (kern- en aanvullende diensmodi) deur 'n bestuursmodel as 'n kurrikulum vir 'n gemeente te ontwikkel en doelmatig

en doeltreffend te bestuur. 'n Gemeente maak 'n doelbewuste keuse om projekbestuur as die bestuurshulpmiddel vir die doel te gebruik.

8.6.2.2 Projekseleksie

Indien 'n gemeente 'n projekseleksie moet maak, stel Souder (1984:60-62) die volgende fases voor: projekkeuring, projekevaluasie, projekprioritering en portfolio-analise. Projekseleksie behoort altyd as 'n proses bestuur te word. Hierdie fases beteken die volgende:

- Die projekkeuringsfase word gesien as 'n voorlopige, vinnige en goedkoop ontleding van die idee, behoefte of geleentheid in die gemeente (aangepas Van Wyk 1995:41).
- Die Projekevaluasiefase: In hierdie fase word die idee onderwerp aan 'n uitvoerbaarheidstudie waartydens 'n volledige ontleding van die idee, sy karakteristieke, potensiaal, voordele, ens. gemaak sal word. Die kommissie wat vir die uitvoerbaarheidstudie verantwoordelik is, moet seker maak dat hul oor genoeg tersaaklike inligting beskik om die idee, behoefte of geleentheid sinvol, met die volle impak daarvan, te evalueer voordat hul tot 'n besluit kom. Indien die inligting onvoldoende is om 'n sinvolle besluit te neem, moet verdere ontledingsaksies geïnisieer word. Die uiteindelijke toets vir die projek se uitvoerbaarheid is gesetel in die vraag of die projek, volgens die uitvoerbaarheidstudie, aan Bybelse standaarde asook die gestelde doelstelling en doelwitte van die gemeente voldoen (aangepas Van Wyk 1995:41).
- 'n Uitvoerbaarheidstudie word normaalweg teen die agtergrond van die projekversoek onderneem, ten einde vas te stel of die gemeente se behoeftes lewensvatbaar is. Die hoofdoel van die uitvoerbaarheidstudie is om vas te stel of die lidmaatbehoeftes: gemeentegewys, tydsgewys, hulpbrongewys, omgewingsgewys en risiko-gewys uitvoerbaar en moontlik is (aangepas Van Wyk 1995:42). Die inhoud van so 'n uitvoerbaarheidstudie kan volgens Van Wyk aangepas (1995:42) die idee/behoefte onder die volgende hoofde aangespreek word:
 - ◆ Agtergrond tot die lidmaat of gemeente probleem.
 - ◆ Probleemstelling.
 - ◆ Lidmaatbehoeftes.
 - ◆ Huidige gemeente situasie.
 - ◆ Tekortkominge in die huidige situasie.

- ◆ Alternatiewe oplossings vir die situasie, met hul voor- en nadele, asook koste/voordeel wat by elk betrokke is.
 - ◆ Aanbevelingsoplossing(s) met 'n moontlike geraamde koste en/of voordeelontleding, ens.
- Die prioritiseringfase van die projekte geskied aan die hand van die mededingende voordele wat in die uitvoerbaarheidstudie van die goedgekeurde idees, behoeftes en geleenthede, na vore kom (Van Wyk 1995:43). Voordele vir die gemeente kan die volgende wees, naamlik:
- ◆ Gefokusde en gemotiveerde lidmate.
 - ◆ Doelmatige en doeltreffende gementebestuur.
 - ◆ Produktiwiteit (ware dissipelskap) (aangepas uit Van Wyk 1995:43-44).

8.6.2.3 Inisieer die proses

Die kerkraad het 'n besluit geneem en die besluit is in die vorm van 'n mandaat aan die projekbestuurder gegee. Hierdie fase is 'n erkenning dat 'n projek bestaan en die projek 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
- (vgl. Dinsmore 1993:55; Adendorff et al. 1997:157-158).

Die projekmandaat (**Bylaag H**) moet onder andere die gemeentebehoefte, koste-ontledings, verlangde teikendatum(s), projekprioriteit, projekrisiko's, kompleksiteit, ens., wat tydens voorafgaande projekversoek en uitvoerbaarheidstudie verkry is, insluit.

Die besluit om 'n goedgekeurde projek te aktiveer, word hoofsaaklik deur die beskikbaarheid van drie elemente bepaal, naamlik menslike hulpbronne, finansiële hulpbronne en beskikbare tyd (Van Wyk 1995:44). Die beskikbare fondse, menslike vaardighede en die entoesiasme van bestuur met betrekking tot die projek, is van die aspekte wat ook tydens die fase aandag moet geniet (vgl Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1992).

- **Keuse van die projekorganisasiestruktuur**

Die projekbestuurder, altyd in samewerking met die kerkraad, is om 'n organisasiestruktuur te ontwikkel wat aan die eise wat die projek stel, sal voldoen (aangepas uit Van Wyk 1995:44 & Adendorff et al. 1997:167-169). Die gekose matriksorganisasiestruktuur vir die doel van hierdie navorsing word gedemonstreer in **Bylaag J**. Die beginsel en werking van 'n matriksorganisasiestruktuur is in Hoofstuk 7 bespreek.

Projek Helder Môrester vereis dat daar in die bestuur van die gemeente oor funksionele grense beweeg moet word. Hierdie organisasiefunksies moet op een of ander wyse binne die struktuur of organisasie van die projek geakkommodeer word (Kerzner 1992:29).

Die gekose matriksorganisasiestruktuur maak voorsiening vir dié funksie. 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. Die projekkantoor se administrasie behoort van so 'n aard te wees dat (alle) die geregistreerde projek(te) deur die projekbestuurder bestuur sal kan word.

Die kompleksiteit van 'n makrogemeente se samestelling vereis die organisatoriese herstrukturering van projekbestuur in 'n gemeente. Met organisatoriese herstrukturering word bedoel dat daar binne die bestaande organisasievorm plek vir projekbestuur gemaak moet word (Kerzner 1998:110,121; vgl. ook Cummings & Worley 1993:520-525).

Aangesien projekbestuur in **Projek Helder Môrester** oor funksionele grense beweeg, is hierdie vereiste met die herstrukturering in aanmerking geneem. Dit beteken dat lidmate (hulpbronne) dikwels tussen subprojekte en ander gemeentefunksies verdeel sal moet word. Dit beteken dat die (funksionele bestuurders) die kerkraad, kerkraadskommissies,

diensgroepe, lidmate en die projekkantoor hulpbronne tydelik aan projekte moet afstaan (Cummings & Worley 1993:274-276). Dié aspek is dikwels by organisasies wat projékbestuur vir die eerste keer implementeer, 'n sensitiewe punt en is dikwels die bron van konflik tussen organisasielyne (funksionele bestuurders) en die projékbestuurders (vgl. Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1992 & Van Wyk 1995:55).

Herstrukturering van makrogemeentes se organisasiestruktuur behoort die projékbestuurder in staat te stel om dienste en take uit te voer en te bestuur wat nie deur 'n bestaande gemeentestruktuur hanteer sal kan word nie.

Die basiese faktore wat die gemeente se keuse van die projekorganisasiestruktuur kan beïnvloed is die volgende:-

- Projekgrootte;
- Projektydsduur;
- ondervinding van die gemeente met die projékbestuursdissipline;
- filosofie en sigbaarheid van die kerkraad en projékbestuurder;
- beskikbare dienswerkers (hulpbronne);
- unieke aspekte van die projek (Kerzner 1998:128; vgl. ook Adendorff et al. 1997:167-169)

Projékbestuur behoort goed te funksioneer in die gekose projek. Dit funksioneer die beste waar beheer oor menslike hulpbronne vereis word. Projékbestuur bied dus die meeste voordele met die bestuur van arbeidsintensiewe projekte. Die gekose projek, omdat dit gaan oor dienslewering, is uiters arbeidsintensief en is daarom geskik as 'n projek.

Die projékbestuurder in samewerking met die kerkraad oorweeg en ontled die volgende vyf basiese veranderlikes voordat 'n projekorganisasiestruktuur geïmplementeer word, naamlik:

- Gemeente-integrasie wat tydens die projek benodig word.
- Die gesagstruktuur benodig tydens die projeklewensiklus.
- Die informele gemeentestruktuur.
- Die rol wat beïnvloeding mag speel.
- Die gemeente se inligtingstelsel, en die vloeï van inligting deur die gemeente, wat deur die diensmodi vereis word (aangepas uit Kerzner 1992:140).

Daar is op die aangepaste matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**) besluit, veral omdat meerdere projekte gelyktydig deur die projekbestuurder in 'n gemeente bestuur sal moet word. Dié matriksorganisasiestruktuur leen hom daartoe om bogenoemde veranderlikes te akkommodeer. Verder is die projek afhanklik van die kundigheid en taakgerigtheid van ander dienste/funksies (gawes) wat in die gemeente voorkom.

Die volgende basiese reëls vir 'n matriksorganisasie moet deur die projekbestuurder voorstel en goedgekeur word:

- Projekspanlede in die matriksorganisasie moet alle beskikbare tyd aan die projek spandeer. Dit verseker 'n mate van lojaliteit.
- Horisontale sowel as vertikale kanale moet bestaan vir die maak van projekverbintenisse.
- Daar moet 'n vinnige en effektiewe metode vir konflikthantering geskep word.
- Al die bestuurders (projek en funksioneel) moet 'n inset in die beplanningsproses hê.
- Daar moet goeie kommunikasiekanale bestaan, asook vrye toegang na en tussen die bestuurders.
- Beide horisontale en vertikale bestuurders moet bereid wees om oor hulpbronne te onderhandel.
- Behalwe vir administratiewe en personeeldoelindes moet die horisontale lyn of projekspan toegelaat word om as 'n aparte entiteit te funksioneer (PMBOK 2000:18-21; Kerzner 1998:110-126; Van Wyk 1995:54-58).

Die skematiese voorstelling van 'n matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**) vir **Projek Helder Môrester** maak voorsiening daarvoor dat die voorgestelde reëls effektief geïmplementeer kan word vir projeksukses in 'n gemeente.

• **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.

Dikwels worstel bestuur oor wat die grootte van die projekkantoor moet wees. 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:

- Projekbestuur: Bestuurder van die projek (oorkoepelende bestuursfunksies).
- Projekbeheerbeamptes: Van Wyk (1995:61) stel voor dat 'n projekbestuurder altyd oor 'n projekbeheerbeampte in sy projekkantoor moet beskik, behalwe wanneer hy nie voltyds benodig word nie of waar 'n sentrale beplannings- en beheerfunksie binne die gemeente aan die projekbestuurder ondersteuning moet gee. Lidmate van die gemeente behoort met hulle gawes ook hierdie dienswerk te kan verrig. Daar kan ook bloot na hierdie personeel as administratiewe beamptes verwys word. Hulle lewer algemene administratiewe- en skeduleringsfunksies. Dit sal as aanbeveling dien indien van die personeel projekbestuursopleiding- en/of ondervinding het. Dit impliseer dat die gemeente onder sekere omstandighede oor 'n sentrale en gemeenskaplike projekkantoorfunksie kan beskik. Hierdie personeel behoort daarom ook funksionele kantooradministrasie te kan verrig. Volgens Kerzner (1998:193) skep die projekkantoor konsep 'n geleentheid vir ontwikkeling van toekomstige projekbestuurders.
- **Projekkantoorfunksies**
 - Funksioneer as die sentrale punt vir die verkryging van projekinligting (begrotings, beplanning, beheer, verslaggewing) vir projekbeheer en verslagdoening aan belanghebbendes deur die projekbestuurder.
 - Voer beheer uit oor tyd, koste en prestasie ten einde die projek suksesvol af te lewer.
 - Verseker dat alle werk wat gedoen moet word, gedokumenteer is en dat die taakbeskrywings aan alle sleutelpersoneel op die projek versprei is.
 - Moet verseker dat alle werk wat verrig word gemagtig is en dat daarvoor begroot is in die begrotingsdokumentasie.
 - Die hoofverantwoordelikheid van die projekbestuurder en die projekkantoor is:
 - ◆ die integrasie van werk oor die funksionele lyne van die gemeente;
 - ◆ interne en eksterne kommunikasie;
 - ◆ skedulering, met inagneming van risiko en onsekerheid, en effektiewe beheer (Kerzner 1992:207-209)

Die projekkantoor van 'n gemeente behoort ontwikkel te word om die projekbestuurder by te staan in die uitvoering van sy bestuurstake - ondersteuningsfunksie. Die projekkantoorpersoneel moet toegewyd en kundig wees, en goeie werksverhoudinge met alle belanghebbendes (kerkraadslede, predikante, projekbestuurder, diensgroepleiers en lidmate) kweek en deurlopend handhaaf.

- **Samestelling van die projekspanne**

Die projekbestuurder is verantwoordelik vir die sukses van alle projekte en daarom is dit sy taak om die projekspanne saam te stel. Dit is sy taak om toe te sien dat bevoegde mense vir die projek aangestel word. Die mense moet nie net tegniese, 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).

Vergelyk hier Hoofstuk 1 waar innoverende bestuurstegnieke voorgestel is. Die mense 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 enorme bydrae tot die sukses of mislukking van die projek lewer.

Die projekinisiëringsfase is 'n baie belangrike fase in die projekbestuursproses. Die gevolge waarmee 'n gemeente te kampe mag hê indien hierdie fase afgewater word, kan die volgende wees:

- Duur en onnodige projekte wat tans uitgevoer word wat, as gevolg van onvoldoende ondersoek en uitvoerbaarheidstudies, nooit geïnisieer moes gewees het nie.
- Projekte wat nie wil eindig nie.
- Projekte wat ver oor hul begroting loop.
- Projekte wat baie laat is.
- Projekte wat gestaak moet word Ontwerp en samestelling van die Werkaafbraakstruktuur

Die werkaafbraakstruktuur (**Bylaag Q**) is 'n inventaris van take wat 'n gekonsolideerde bestuursraamwerk vorm. Die werkaafbraakstruktuur word deur bestuur gebruik om die volgende te doen:

- Al die werk wat nodig mag wees vir die uitvoer van die projek, te definieer.

- Verantwoordelikhede aan lidmate toe te ken om dienste/take uit te voer.
- Koste, tyd en hulpbronne wat nodig mag wees vir elke dienswerk, te bepaal.
- As meetinstrument deur die verloop van die projek te bepaal of die koste en skedules behaal word soos ooreengekom.
- Vordering van die projek te bepaal en rapportering te koördineer.
(vgl. Gido & Clements 1999:192; Van der Waldt & Knipe 1998:73; Meredith & Mantel 1989:203).

8.6.2.4 Projekbestuursprosesmodel vir die inisiëringsfase

Die teoretiese kennis wat die projekbestuurder nodig het om resultate in hierdie fase te lewer, is hierbo beskryf. Hierdie navorsing wil 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur ontwikkel. Die verworwe kennis behoort stapsgewys deur die projekbestuurder in 'n proses gemodelleer te word. Cummings en Worley (1993:201-211) beskryf die prosesagent (die projekbestuurder) se handeling as volg:

“A set of activities on the part of the consultant that helps the client to perceive, understand, and act upon the process events which occur in the client's environment. The process consultant does not offer expert help in the sense of giving solutions to problems as in the doctor-patient model. Rather, the process consultant observes groups and people in action, helps them to diagnose the nature and extend of their problems, and helps them to learn to solve their own problems”.

Die vyf generiese projekfases - die projeklewensiklus (**Bylaag R**) word nou toegepas. Hierdie verskillende fases vorm die projekbestuursproses met die doel om die verandering, die geïdentifiseerde behoeftes, te bewerk. Die projekbestuursproses bestaan uit 'n aantal prosesse en subprosesse. Die prosesmodel wat gevolg gaan word, word as 'n vloeiagram van opeenvolgende prosesse vir elke fase gedokumenteer (**Bylaag T**). Aan elke proses in die model word 'n nommer toegeken. Die numering van die prosesse vind op 'n hiërargiese wyse plaas.

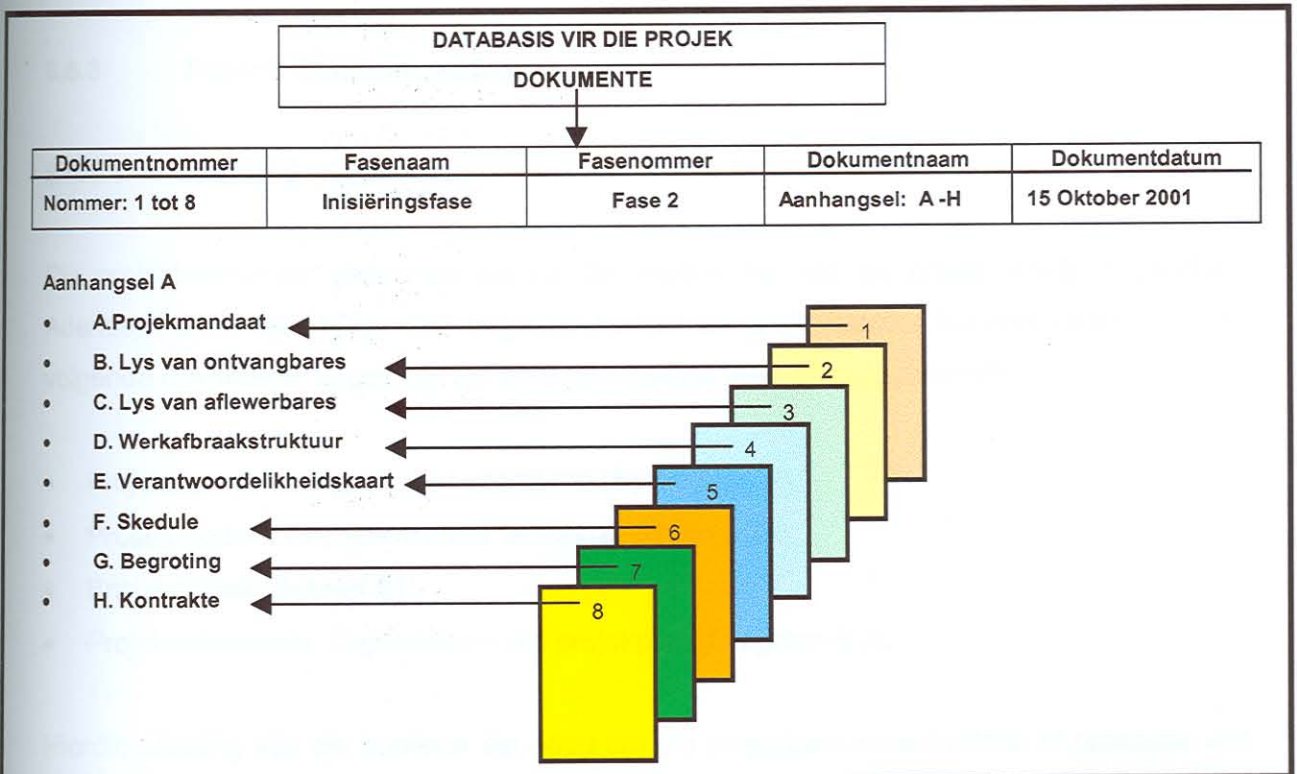
Die voorafbepaalde take in hierdie fase stel die projekbestuurder op die stadium in staat om die “statement of work” te formuleer. Dit is die verklaring (ook 'n kontrak genoem) wat die omvang (“scope”) van die projek omskryf (Adendorff et al. 1997:160 –164). Dit dien as 'n instrument om die doelstelling en doelwitte van die projek (“scope”) te bereik. Hierdie

dokument verwys ook na al die dokumente (projektdatabasis) benodig vir die bestuur van die projek in elke fase (**Diagram 8.9**).

Hierdie stap is die bepaling van die uiteindelijke projekplan. Die inhoud bestaan uit die volgende: die projekmandaat (verklaring van voorneme ("scope"), die ontvangbares ("receivables"), die aflewerbares ("deliverables"), die liniêre verantwoordelikhedskaart, die begroting, die skedule en die werkaafbraakstruktuur. Hierdie inhoud word vir elke fase in 'n basiskontrak vervat (**Bylaag S**).

Die projekbestuurder (projektkantoor) stel die oorkoepelende projekplan saam uit bogenoemde en word in (**Bylaag I**) voorgestel. Hierdie plan 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).

Diagram 8.9 Projektdokumente: Databasis vir die projekplan



Bron: Sparius 2001

Al die dokumente vir die plan word vervat in 'n databasis of 'n prosesdokument. Die dokumente word genommer, dui die fase en fasenommer aan; het 'n titel of naam en dui die relevante datums aan. Hierdie projekplan dien as die basis vir die projekkantoor se administrasie vir die projek.

Die definiëring van die projek behoort in dié fase afgehandel te wees. Die projekkantoor registreer die projek en die projekbestuurder stel die projekplan aan die gemeente voor. Die voorstel word aan die hand van 'n diagram gedoen en elke lidmaat ontvang 'n afskrif van die Projekplan (**Bylaag I**) vir **Projek Helder Môrester**.

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 vanaf die inisiëring van die projek, tot en met die implementering en afsluiting daarvan, by die projek betrokke moet wees (Van der Waldt & Knipe 1998:70; Gido & Clements 1999:85-95). Die projekbestuurder voltooi die projekprosesmodel vir die inisiëringsfase.

8.6.3 Fase 3: Beplanningsfase

8.6.3.1 Inleiding

Die projekbestuurder gaan nou oor tot die beplanning van die projek (PMBOK 2000:42; Adendorff et al 1997:158). Die projekbestuurder en projekkantoor behoort deurlopend die volgende dokumente te gebruik om elke opvolgende fase te begin, naamlik:

- Projekplan en verklaring van voorneme (**Bylaag I**).
- Prosesmodel vir **Projek Helder Môrester (Bylaag T)**.
- Basiskontrak (**Bylaag S**).
- Projekdokumente: Databasis vir die projekplan (**Diagram 8.9**).

Hierdie afdeling van die hoofstuk sal poog om die projekbestuursaktiwiteite of prosesse wat binne die projekbeplanningsfase voorkom, te omskryf. Daarna sal prosesmodellering op die verskillende prosesse toegepas word, ten einde 'n prosesmodel vir projekbeplanning te formuleer. Projekbestuurders moet besef dat projekbeplanning 'n interaktiewe proses is, wat regdeur die lewensiklus van die projek gevoer moet word.

Beplanning van die projek, die integrering van die beplanning met dié van die lynfunksies betrokke, én dié van die gemeente, asook die taak vir die uitvoering van die planne, is die belangrikste verantwoordelikheid van die projekbestuurder tydens die projek. Hierdie geïntegreerde beplanning vorm die kern van die projek, en juis dit maak projekbeplanning anders as gewone funksionele beplanning.

Funksionele lynfunksies (kerkraadskommissies) beplan gewoonlik met net hul funksie se verantwoordelikhede in gedagte, sonder om aan ander lynfunksies te dink. Beplanning kan op strategiese, taktiese of operasionele vlak plaasvind. Die grootste gedeelte van projekbeplanning vind gewoonlik op die operasionele vlak plaas. Dit is belangrik om te weet dat daar op elke vlak ander omgewingsveranderlikes bestaan wat in die beplanning en gepaardgaande besluitneming in ag geneem moet word. Beplanning is reeds in die algemeen beskryf (Van den Berg 1998; Hoofstuk 6)., daarom kan daar meer spesifiek na projekbeplanning gekyk word.

8.6.3.2 Projekbeplanning: Generiese agtergrondbeginsels

Projekbeplanning is besluitneming wat gebaseer is 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 mag plaasvind nie. Voorts is projekbeplanning die metodologiese 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).

Die projekbestuurder volg die volgende vier basiese redes vir projekbeplanning:

- Om onsekerheid te verminder.
- Om doeltreffendheid tydens projekuitvoering te bevorder.
- Om 'n beter begrip van die doelwitte te verkry en dit dus beter te verstaan.
- Om as basis te dien vir die monitering en beheer van die werk wat op die projek moet plaasvind (Kerzner 1998:519-535).

Projekbeplanning word in 'n projekplan geformuleer (Die Projekplan - **Bylaag I**). 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 voordele van 'n projekplan is:

- Die vordering van die projek kan gemeet word.
- Afwykings kan dadelik raakgesien word.
- Probleme kan geantisipeer word.
- Probleme kan vinnig, voordat hul ernstig raak, reggestel word.

Met 'n projekplan is die kans om die projek suksesvol te voltooi, baie beter (PMBOK 2000:41-47).

8.6.3.3 Die beplanningsproses en beplanningshulpmiddele

• **Stap 1: Verstaan die projekopdrag**

Die projekbestuurder behoort die opdrag deeglik te verstaan dat hy 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). Indien die doelstelling en doelwitte geïdentifiseer, gedefinieer en verstaan word, kan die volgende vrae deur die projekbestuurder oorweeg word:

- Wat is die kernaktiwiteit van die dienswerk wat vereis word om die projekdoelstelling en -doelwitte te bereik, en hoe is hierdie aktiwiteite of dienste verwant?
- Watter funksionele afdelings (kommissies van die kerkraad) en operasionele afdelings (diensgroepe van die gemeente) is verantwoordelik vir die bereiking van die projekdoelstelling en -doelwitte? Watter dienswerk is nodig vir die suksesvolle afhandeling van die projek?
- Is die nodige hulpbronne met gawes (toegeruste gemeentelede) vir die projek beskikbaar?
- Wat is die behoeftes van die projek? Hierdie behoeftes impliseer:

- ◆ behoeftes wat die kerkraad deur 'n gemeente-analise en beplanningseminaar bepaal het;
- ◆ behoeftes wat die kommissies van die kerkraad ten opsigte van die projek vereis;
- ◆ behoeftes wat die diensgroepe self ten opsigte van die projek vereis;
- ◆ behoeftes wat elke lidmaat self ten opsigte van die projek vereis. (Kerzner 1998:522; vgl Van Wyk 1995:73-74).

Die antwoorde op die vrae sal help om die grondslag vir projekbeplanning (PMBOK 2000:42-45), vir die projekbestuurder daar te stel.

• **Stap 2: Bepaling van die doelstelling van die projek**

Die projekmandaat – verklaring van voorneme (“statement of work”). Hierdie verklaring word volledig in **Bylaag I** geformuleer.

• **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. Dit is noodsaaklik, want:

- indien 'n taak goed verstaan word, nog voordat daarmee begin is, kan dit effektief beplan word;
- indien 'n taak nie goed verstaan word nie, en die begrip daarvan eers tydens uitvoering daarvan aan die lig kom, kan dit lei tot veranderings in die hulpbrontoewysings, skedules, en projekprioriteite. Dit kan 'n rimpelingseffek op die projekplan self hê en die projek nadelig beïnvloed (Kerzner 1998:577).

• **Stap 4: Bepaling van die uitkomst van die projek**

Die uitkomst soos bepaal deur die projekspanne as deel van die projekbeplanning kan suksesvol wees, indien:

- Daar tydens projekbeplanning seker gemaak word dat die dienswerk binne 'n gegewe tyd beplan en georganiseer word.
- Tydens projekbeplanning verseker is dat die dienswerk met die lidmate (volgens gawes) en aantal (genoegsame hulpbronne) aangepak word wat volgens die beplanning vereis

word. Projekbeplanning dien as basis vir onderhandelinge ten opsigte van gemeentehulpbronne.

- Projekbeplanning verseker dat die projekaflewerbares aan die gevraagde kwaliteitsvereistes voldoen.
- Projekbeplanning die risiko's (indien enige) op die projek minimeer indien dit geïdentifiseer word en daarvoor beplan word.
- Projekbeplanning die grondslag lê vir projeksukses (Kerzner 1998:577; vgl. Adendorff et al. 1997:160-163, 171-173). Sien ook **Bylaag I**.

- **Stap 5: Voltooi projekprosesmodel vir die beplanningsfase**

Hier is veral **Bylaag T** ter sprake waar die generiese proses beskryf word.

8.6.3.4 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 wat hy benodig om sy beplanning te doen, in te samel. Hy moet veral klem lê op die inligting wat mag ontbreek. Die onbekende mag nie vir laaste gelaat word nie. Omdat die onbekende heel dikwels die meeste risiko's inhou, bevind die projek hom heel gou in die moeilikheid.

- **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 seminaar na akkurate en duidelike doelwitte omskakel te word.

Die projek word, op 'n 'van-bo-na-onder'-metode afgebreek, wat bekend staan as die konsepsuele ontwerp. Hiermee word 'n hoë vlak afbraak van die projek bedoel, byvoorbeeld in projekfasies (**Bylaag T**). Die verwantskappe tussen die fasies word bepaal. Die fasies behoort dan weer opgebreek te word in mylpale wat binne elke fase bereik moet word.

Hierdie hoë vlak konsepsuele ontwerp sal as raamwerk vir die detailbeplanning dien (**Bylaag I**).

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 gaan dien. Hierdie deeglikheid is 'n vereiste veral aangesien **Projek Helder Môrester** kompleks is en uit dienswerk en take bestaan wat interafhanklik van mekaar is, en met fyn beplande verwantskappe aanmekaar gehou word. Die projekbestuurder behoort die dienste en take van die projek ná die seminaar te verfyn. Hierdie aktiwiteit behoort te lei tot hulpbronprojeksies, skedules en 'n begroting. Sodra die beplanning vir die fase voltooi is, word die projekprosesmodel vir die beplanningsfase voltooi.

Projekbeplanning behoort tydens die projeksiklus die projekplan te verskaf wat as 'n raamwerk sal dien vir gebruik in onderhandelinge vir tyd, die begroting en hulpbronne (vgl. Humphrey 1989:84).

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 werkaftbraakstruktuur, die afbreek van die projek en die projekdoelwitte in kleiner dele, elkeen met sy eie doelwitte. Hierdie detailplan dien dan as 'n kontroleringslys om die projekaktiwiteite te beheer, en sodoende die projekdoelwitte te bereik.
- **Wie?:** Wie gaan die werk op die projek doen? Die personeel betrokke op elke afdeling van die projek is ter sprake, naamlik: 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 op 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 vir fondse bestaan (Van Wyk 1995:76-77; vgl. Knutson 1991:37-38).

Projekbeplanning moet gesien word as 'n interaktiewe proses wat bestaan uit beplanning en herbeplanning. Die volgende beplanningsiklus behoort deur die projekspanne gevolg te word:

- Bepaal en verstaan die gemeentebehoefte naamlik:
 - ◆ Gebruikersbehoefte: Dit is 'n detailuiteensetting van wat die nuwe dienste uit die gemeente se oogpunt moet doen, asook al die implikasies wat dit op die gemeentelêwe sal hê, soos byvoorbeeld:
 - Onderhandel projekverbintenisse – aanvaarding van eienaarskap van dienswerk of take ("commitment").
 - Hierdie fase in die projekbeplanningsiklus is hoofsaaklik die verkryging van wedersydse begrip tussen die projekbestuurder en die lidmate ten opsigte van die tidsraamwerk waarin die projek voltooi moet word.
 - Die projekbestuurder maak sy beperkings (hulpbronne, tyd, geld) wat op die projek van toepassing is aan die gemeente bekend. Die projekbestuurder en die gemeente onderhandel na aanleiding daarvan, oor wat moontlik en uitvoerbaar is op die projek.
 - Na die onderhandelings is dit noodsaaklik dat elke lidmaat hom/haar tot die nuwe, onderhandelde doelwitte verbind ("commit").

Stel 'n plan op deur die dienswerk of take op te breek - Werkafbraakstruktuur (WAS) (PMBOK 2000:57-61; Gido & Clements 1999:189; Van der Waldt & Knipe 1998:73; Meredith & Mantel 2000:203).

'n Werkafbraakstruktuur (WAS) is volgens Knutson (1991:58) die detail, gedokumenteerde afbreek van 'n doelwit of taak in kleiner elemente. Die take word afgebreek totdat 'n betroubare ramingspoging aan elke taak gekoppel kan word. Die WAS is dus 'n verifiëringslys wat elke taak of aktiwiteit wat uitgevoer moet word tydens die projek bevat, ten einde die projekdoelwitte te bereik. Hierdie verifiëringslys is 'n logiese groepering van take, byvoorbeeld volgens ontwikkelingsfases of mylpale, en vorm die basis vanwaar alle toekomstige skedulerings, hulpbrontoewysings en begrotings plaasvind.

Die WAS is dus die basis van die detailplan met die volgende voordele:

- Die verskillende dienste of take van die projek is meer sigbaar.
- Die verskillende dienste of take van die projek is meer beheerbaar omdat hul kleiner is, en is derhalwe ook meer bestuurbaar.
- Meer akkurate ramings en effektiewer hulpbrontoedeling kan aan kleiner take gedoen word as aan groot, saamgestelde take (Van Wyk 1995:81).

Die WAS behoort deur die projekbestuurder as die belangrikste element in die beplanningsproses beskou te word, omdat dit die basis vorm vanwaar:

- die totale projek beskryf kan word as die som van al die opgebreekte take;
- effektiewe detailbeplanning gedoen kan word;
- koste en begrotings opgestel kan word;
- tyd-, koste- en prestasievordering gemeet kan word; projekdoelwitte op 'n logiese manier aan organisasiehulpbronne gekoppel kan word;
- skedules en vorderingsverslaggewingprosedures vasgestel kan word;
- verantwoordelikheidstoekenning van projektake aan hulpbronne gedoen kan word;
- organisering van projekstrukture kan plaasvind;
- koördinerings en organisering van doelwitte en take, met hul verwantskappe en interafhanklikhede gedoen word;
- risiko-analise uitgevoer kan word (Kerzner 1998:543; vgl. Van Wyk 1995:81 & Adendorff et al. 1997:161-162).

Die volgende beginsels moet deurlopend toegepas word wanneer die WAS opgestel word, naamlik:

- Die projek moet opgebreek word in kleiner elemente of dienste wat:
 - ◆ Elk bestuurbaar is.
 - ◆ Elk onafhanklik van ander uitgevoer kan word. Indien dit nie moontlik is nie moet hul sover moontlik, minimaal van ander take afhanklik wees.
 - ◆ Integreerbaar is sodat die projek, deur die opgebreekte take/dienste in die geheel gesien kan word.
 - ◆ Elk meetbaar is in terme van vordering.

- 'n Projektsie van hulpbronne wat benodig word, moet gemaak word.
- Ramings of skattings van tyd, grootte en omvang van dienste of take in die projekte (Kerzner 1992:608).

Lidmate betrokke by die projek behoort nie net dienswerk te verrig nie, maar bemagtig word om die volgende te kan doen:

- ◆ Besluite kan neem m.b.t. die dienswerk en take.
- ◆ Beheer oor die dienswerk kan uitoefen.
- ◆ Uitkomste genereer.
- ◆ Geraadpleeg kan word deur ander diensgroeplede alvorens besluite geneem word.
- ◆ Advies kan verskaf (Andersen 1988:110).

Die projekbestuurder(s) behoort nou 'n 'n skedule op te stel (wat 'n begroting impliseer) (Van Wyk 1995:81-82). Die projekskedule behoort 'n spieëlbeeld van die WAS te wees (**Bylaag U**). 'n Skedule wat met die hulp van rekenaarsagteware gedoen word, is 'n kragtige hulpmiddel en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word.

Dit kan bv. die volgende insluit:

- Hulpbrontabelle en hulpbronbenuttingsgrafieke.
- Taaklyste (liniêre verantwoordelikheidsmatriks).
- Netwerkkaarte.
- Gantt-kaarte.
- Begroting en kosteberekeningstabelle.
- Statusverslae na behoefte.

Skeduleringspakkette en opleiding is egter duur en verg deurlopende gebruik van die toerusting om vaardig te raak in die toepassing en gebruik daarvan. Dit het egter 'n noodsaaklike hulpmiddel in die beplanningsproses van besighede (groot en klein) geword. Die kerk en veral makrogemeentes kan beswaarlik sonder hierdie luuksheid klaarkom.

Daar word die volgende voorgestel:

- Gebruik sagteware (bv. Microsoft Project 2002 & Project Scheduler 8) om die projek rekenaarmatig te skeduleer (**Bylaag U**) (Kerzner 1998:567-571; Humphry 1989:102).

- Maak gebruik van 'n liniêre verantwoordelikheidsmatriks (**Bylaag K**) wat aktiwiteite insluit (Andersen 1988:86-87; Adendorff et al. 1997:163). Indien 'n skeduleringspakket gebruik word, vervang dit hierdie matriks.

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 van hierdie navorsing 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 kontrolemechanisme vir die projek in (Kerzner 1998:577, 583; Knutson 1991:54; Andersen 1988:107).

Die projekbestuurder fasiliteer die projekplan met die volgende inhoud:

- Oriënteer die projekspan.
- Bepaal die omvang van die projek, projekbeperkings en stel die WAS saam.
- Bepaal die duur van elke dienswerk en taak.
- Ken hulpbronne (lidmate) aan take toe.
- Bepaal taakinterafhanklikhede.
- Stel 'n projekskedule op (Knutson 1991:54-57).

• **Suksesvolle projekbeplanning**

Die projekbestuurder behoort te beplan met die oog op behaling van sukses. Die volgende kan dien as riglyne naamlik:

- Alle lidmate, ongeag die dienswerk wat hulle verrig, behoort 'n eie beplanning te doen.
- Bepaal eers doelwitte en projekfasies.
- Hou beplanning buigsaam.
- Bekom die kerkraad se betrokkenheid.

- Begroot realisties en pas begrotingskontrole toe.
- Moenie op krisisbestuur fokus nie.
- Konsentreer op kritiek en leer daaruit (Kerzner 1998:519, 522, 533, 559, 561, 562, 572, 577, 1022).

Projekte kan ook faal om die een of ander rede. Redes kan verskil van projek tot projek en van gemeente tot gemeente (Kerzner 1998:5625; Van Wyk 1995:91-92).

8.7 DIE PROJEKPLAN

• Uitgangspunt en gebruik

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 verder 'n belangrike dokument waarteen vordering en prestasie van die projek en hulpbronne gemeet kan word. Vroegtydige regstellende aksie kan geneem word indien nodig. Samevattend is die projekplan '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; vgl. ook Loweley 1992:4).

Dit is verder belangrik vir die projekbestuurder en projekkantoor om 'n projekdatabasis by te hou. Hierdie databasis behoort toeganklik te wees vir alle belanghebbendes. Hierdie databasis behoort die volgende in te sluit: oorspronklike projekplan, moontlike gewysigde projekplan(ne), skedules, ontvangbares en aflewerbares per mylpaal, analyses- en uitvoerbaarheidstudieresultate - indien enige, doelstelling- en doelwitdefinisies, alle korrespondensie en die projekkontaklys (name, telefoonnommers, selfoonnommers, e-posadresse, faksnommers en posadresse) (Van Wyk 1995: 94-95; vgl. ook Knutson 1991:40 & Kerzner 1998:1035).

8.8 IMPLEMENTERING VAN DIE PROJEK

8.8.1 Inleiding

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 en doen. 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. 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 lidmaatbehoefes, te fokus.

Die projekbestuursprosesse in dié fase is die volgende: projekbeheer, kwaliteitsbeheer en konfigurasiebestuur.

8.8.2 Projekbeheer

Beheer in die projekproses is normaalweg die vyfde fase in die projeklewensiklus. Projekbeheer is egter 'n oorkoepelende handeling van die projekbestuurder. 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).

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 (Butterick 2000:23; Adendorff et al. 1997:158).

Voorbeeld

Dit kan gebeur dat in die uitvoer van die dienswerk afwykings van die plan 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).

8.8.2.1 Implementering van 'n projekbeheerstelsel

Projekimplementering sonder 'n effektiewe beheerstelsel, is nie moontlik nie. 'n Effektiewe beheerstel 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 normaalweg 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 (Butterick 2000:36, 52, 221-222, 242).

8.8.2.2 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 bestuursrol soos per projekmandaat (**Bylaag H**).

Die funksie van 'n effektiewe beheerstelsel is om die projekbestuurder deurlopend in staat te stel om die volgende te monitor naamlik: 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:

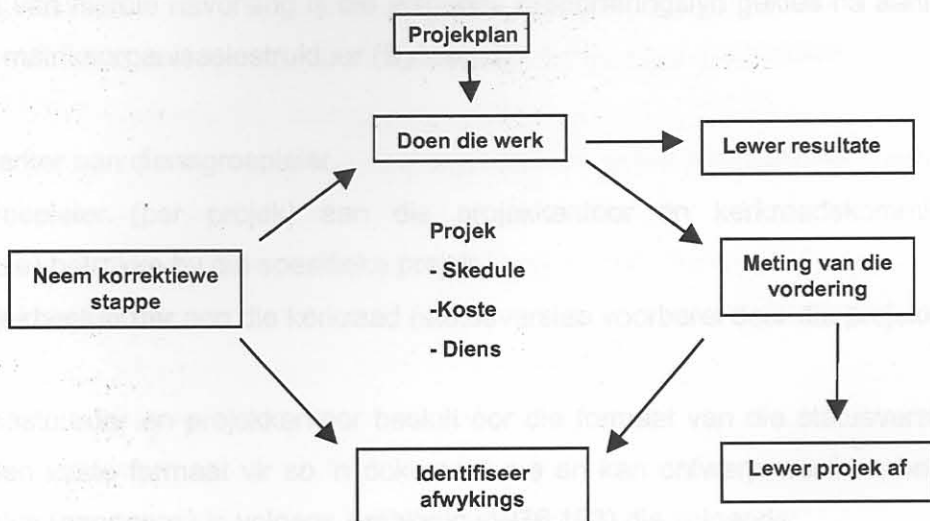
- Gedefinieerde rapporteringstrukture.
- Ooreengekome rapporteringsmetodes.
- Insameling en byhou van projekdata – status en vorderingsverslae (projekkantoor).
- Die doen van regstellende stappe, indien nodig.
- Statusverslae aan alle belanghebbendes (die kerkraad in besonder) (Pinto 1998:116-117; vgl. ook Burke 1993: 68-83 & Van Wyk 1995:155-167).

8.8.2.3 Rapporteringstrukture

Die rapporteringstruktuur van alle projekte behoort 'n integrale deel van die gemeentese organigram (gekose projekmatriksstruktuur) te vorm (**Bylaag J**). Butterick (2000:242-243) verskaf 'n uitgebreide kontrole en beheerorganigram vir 'n projekomgewing. Hy sê hieroor die volgende "...The project control environment can be represented in three sections, starting with 'setup' and ending in 'closure'. Between these are the tools and techniques for monitoring and controlling the project. These controls apply throughout the life of the project". Die beheerstelsel behoort binne die projekomgewing ontwikkel en ontwerp te word as gereedskap vir die projekbestuurder.

Hierdie kontrole en beheersiklus kan as volg aangedui word (**Diagram 8.10**) en is geldig vir alle projekte.

Diagram 8.10 Projektkontrole- en beheersiklus



Bron: Aangepas uit Burrick 2000:23, 242; Aangepas uit PMPOK 2000:61-64).

8.8.2.4 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. 'n Skedule (**Bylaag U**) vir **Projek Helder Môrester** wat *per se* die skedules vir elke diens of taak behoort in te sluit, moet ten minste die volgende bevat:

- Dienswerk/taak met 'n nommer.
- Begin- en afleweringsdatum van elke diens of taak (mylpale).
- Rapporteringsmylpale.
- Datum waarop die uitset werklik gelewer is.
- Die hulpbron(ne) betrokke by die dienswerk.
- Status- en opmerkingskolom op die skedule.
- **Fisiese verslaggewing:**

Hierdie metode is in die vorm van 'n skriftelike dokument. Dit behoort kort en saaklik te wees. Die verslag se inhoud behoort te konsentreer op die dienswerk verrig van een mylpaal

na 'n ander soos ooreengekom – beplande werk teen werklik behaalde uitkomst, moontlike afwykings, indien enige afwykings, die redes daarvoor en 'n lys van regstellende aksies geneem (Yeates 1986:113-120).

Vir die doel van hierdie navorsing is die volgende rapporteringslyn gekies na aanleiding van die gekose matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**):

- Dienswerker aan diensgroepleier.
- Diensgroepleier (per projek) aan die projekkantoor en kerkraadskommissie (met lynfunksie) betrokke by die spesifieke projek.
- Die projekbestuurder aan die kerkraad (statusverslae voorberei deur die projekkantoor)

Die projekbestuurder en projekkantoor besluit oor die formaat van die statusverslae. Daar bestaan geen vaste formaat vir so 'n dokument nie en kan ontwerp word na behoefte. 'n Handige riglyn (aangepas) is volgens Archibald (1976:193) die volgende:

- **Skriftelike verslag**

Die identifiseerbare aksiestappe vir elke projek sluit die volgende in:

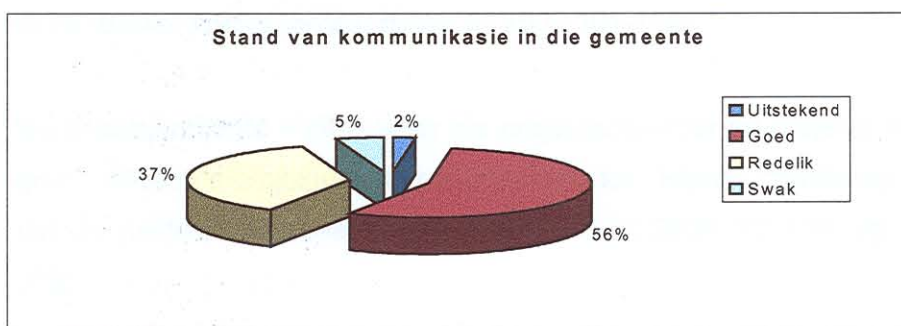
- Uitkomst vir 'n bepaalde tyd soos per skedule (mylpale behaal).
 - ◆ Kwaliteitsbeheer op die uitkomst (afwykings van die plan).
- Afwykings van skedule.
 - ◆ Regstellende optrede indien nodig (probleme geïdentifiseer).
- Kostebeheer.
- Personeelaangeleenthede (hulpbronbehoefte).
- Moontlike toekomstige probleemareas.
- Hersiene doelwitte om binne die skedule te bly of weer op skedule te kom.
- Aflewerbares per skedules.

• **Verslagvergaderings**

Dit is geskeduleerde geleentehede waar projekinligting gerapporteer word. Gewoonlik verloop die siklus van onder na bo. Die projekbestuurder behoort alle vergaderings by te woon. Alle vergaderings behoort volgens normale vergaderingsprosedure te verloop. Kerzner (1992:286) gee riglyne aan die hand waarvan vergaderings beplan kan word.

Verslagvergaderings is 'n belangrike deel van bestuurskommunikasie oor besluite in die gemeente. Bestuursbesluite is 'n belangrike bron van inligting om rigting aan projekte te gee. Alle kommunikasie is belangrik, veral oor bestuursbesluite. Gemeentes rapporteer as volg oor die huidige stand van bestuursbesluite en kommunikasie daarvoor (**Diagram 8.11**)

Diagram 8.11 Stand van kommunikasie oor bestuursbesluite



Bron:Navorsingsresultate 2002

- **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 1986:120; Buttrick 2000:276-278).

Die siklus tussen vergaderings behoort streng volgens skedule plaas te vind. Die primêre doel van hierdie vergaderings behoort te wees om die status van die projek te bepaal teen die "Ooreengekome Projekplan" en skedule. Die verslae op elke vergadering behoort deeglik bespreek te word. Die projekbestuurder behoort spanlede op die vergaderings te motiveer ter bereiking van die projek se doelstelling en doelwitte.

Die inligting wat tydens die rapporteringsvergadering (1 & 2) bekom is, word verwerk deur die projekantoor vir die rapporteringsvergadering (3).

8.8.3 Kwaliteitsbeheer

Die kwaliteit van die aflewerbares (dienste in gemeenteverband) moet verseker en beheer word. 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 projektake se resultate monitor. Hierdie monitering is om te verseker dat die gestelde standaarde bereik is (PMBOK 2000:102-104; vgl. Burke 1993:322-323).

Vir die doel van **Projek Helder Môrester** beteken dit dat elke projek se doelstelling, doelwitte en uitkomste die toets van die Woord van God sal slaag. 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.

Die kwaliteit van die uiteindelijke produk moet bydra om 'n gemeente na die bedoeling van die Here God te wees. Kwaliteitsversekering handel hoofsaaklik oor metodes en prosedures om te verseker dat die verlangde kwaliteit, met ontwikkeling of verandering van die bestaande, wel in die finale aflewerbare (die kurrikulum) teenwoordig is. Kwaliteit is elke lid van die projekspan se verantwoordelikheid en is die resultaat van doelgerigte en beplande

projekaktiwiteite (Burke 1993:322-323; vgl. ook Yeates 1986:232 & Kerzner 1998:1041-1090).

Kwaliteitsbestuur is verantwoordelik vir die bestuur van die projek en die diens of produk wat gelewer moet word. Die kerkraad en elke kerkraadskommissie verantwoordelik vir die betrokke projekresultate, is saam met die projekbestuurder verantwoordelik vir al die kwaliteitsversekeringsvereistes, die sogenaamde "quality circels" (Burke 1993:323; Kerzner 1998:1085).

8.8.4 Konfigurasiebeheer

Konfigurasiebestuur is 'n vereiste op alle vlakke in die projekproses. Daar behoort deurlopend konfigurasieprosedures ("scope change controle") op alle vlakke van dienslewering geïmplementeer te word (PMBOK 2000: 51, 62-65; vgl. ook 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 resultaat van die verandering van die omvang is die volgende: láát aflewering van die projek en die projek is gevolglik buite die begroting (Burke 1993:72).

Konfigurasiebeheer deur die projekbestuurder is 'n vereiste om onbeheerde veranderinge aan die omvang van die projek te beheer. Die bestuur behoort 'n stelsel in plek te stel om konfigurasiebeheer toe te pas. 'n Basiskontrak vir elke fase in die projeksiklus is die basis van meting van die oorspronklike beplanning teen die werklike werk gelewer (Burke 1993:72-80).

Effektiewe konfigurasiebeheer wat konsekwent deur die projekbestuurder toegepas behoort te word beteken die volgende:

- Die projekbestuurder speel 'n kardinale rol in die proses waar aktiwiteite wat deur hom in plek gestel moet word, die volgende behels:
 - ◆ Dring deurlopend daarop aan om alle dienswerk te dokumenteer.
 - ◆ Alle skedules en begrotingsitems moet afgeteken word.
 - ◆ Vir veranderinge of wysigings moet formeel aansoek gedoen word met motivering.

- ♦ Die span mag nooit veranderinge belowe of aanbring sonder die bestuur se goedkeuring nie.
- ♦ Implementeer 'n veranderingsprosedure en proses (Van Wyk 1995:181-182).

Die voordele van effektiewe konfigurasiebeheer, is dat geen veranderinge aangebring sal kan word sonder dat alle belanghebbendes goedkeuring verleen het nie. Verder behoort daar vir elke aktiwiteit 'n basiskontrak te wees wat die norm is om veranderinge te monitor (Rook 1986:13; Sparius 2001). Effektiewe konfigurasiebeheer bevorder beheer oor beplande skedules en begrotings, aangesien geen veranderinge sonder behoorlike goedkeuring mag geskied nie. Dit bied verder aan die projekbestuurder gekontroleerde en gedokumenteerde feite om deeglik verslag te kan doen indien die projek dan wel laat of buite die begroting klaarmaak (Burke 1993:72-78; vgl. PMBOK 2000:51-64).

8.9 AFSLUITING VAN DIE PROJEK

8.9.1 Inleiding

Die doel van 'n formele afsluitingsfase is om die volgende te verseker:

- Dat die projek in '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 projekeienaar oorhandig word – in ons 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 projekeienaar is die enigste belanghebbende wat gemagtig is om die projekafsluiting te magtig (Buttrick 2000:414).

8.9.2 Stapte in die afsluitingsproses

• 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).
- Afsluitingsverklaring: daar 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).
- Die voordele: Die suksesvolle voltooiing van die projek behoort as voordeel vir die eienaar en kontrakteur beklemtoon te word (die kerkraad en projekbestuurder). Die voordele van die projek behoort deurlopend gemeet te word na aanleiding van die oorspronklike bedoeling vir die projek (projekdoelwitte en -doelstellings) (Buttrick 2000:415).
- Uitstaande geskeduleerde aflewerbares: Daar behoort 'n lys van alle uitstaande aflewerbares opgestel te word. Die volgende moet van elkeen gedokumenteer word: die aard van die risiko, rede vir nie-aanvaarding, wie verantwoordelik is vir die lewering, oplossings en datums van lewering.
- Doeltreffendheid van die projek: Die werklike koste, tyd (man-ure) en skedule behaal teen die oorspronklike plan, word verklaar.
- Lesse geleer: Hierdie punt behoort te verklaar wat kon beter gedoen gewees het en hou verband met die vorige punt, naamlik:
 - ◆ Waar kon tyd, geld en hulpbronne beter aangewend word.
 - ◆ Aanbevelings om tydens toekomstige projekte meer doeltreffend te wees t.o.v. metodes, prosesse, prosedures en ander hulpmiddele.

- Vermeldings: Spesiale vermelding van projekspanlede wat 'n buitengewone bydrae tot die suksesvolle afhandeling van die projek gelewer het (Buttrick 2000:414-416; Burke 1993:81-84).

- **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 in 'n besluit van die vergadering genotuleer.

- **Stap 3: Oorhandiging en afsluiting van die projek**

Die afsluitingskontrolelys (Buttrick 2000:420; Burke 1993:84) is 'n handige 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 (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).

8.10 **PROJEBESTUURSPROESMODEL: PROJEK HELDER MÔRESTER**

8.10.1 **Vertrekpunt**

Die primêre uitkoms van die navorsing was die ontwerp en implementering van 'n kurrikulum vir 'n makrogemeente. Die proses van ontwerp en implementering behoort kundig deur die projekbestuurder bestuur te word. Die doelstelling en doelwitte van die navorsing was om van 'n bestuurshulpmiddel gebruik te maak om hierdie proses te fasiliteer en te bestuur tot resultate of uitkomst. Projekbestuur met integrering van algemene- en strategiese bestuursbeginsels, is nagevors om gemeentes te begelei om 'n projekbestuursmodel vir die

doel daar te stel. Die hipotese soos dit in Hoofstuk 2 geformuleer is, is in die hoofstuk bewys deur 'n veranderde praxis 2 voor te stel en te modelleer vir toepassing deur makrogemeentes.

Die basiese generiese inhoud van projekbestuur, met inbegrip van algemene- en strategiese bestuur, is in van die voorafgaande hoofstukke bespreek. Die doel was hier om die teoretiese kennis toe te pas in die praktyk van gemeentebestuur. Die vereistes wat vir die bestuursmodel gestel is, was dat dit doelmatig en doeltreffend moet wees.

Die verdere doel was om die verworwe kennis in 'n projekproses vir 'n gemeente te vergestalt. Die prosesse behoort in 'n spesifieke projekbestuursproses plaas te gevind het. Die uitkoms behoort dus in 'n projekbestuursprosesmodel vergestald te wees. Die doel was om veral projekbestuursbeginsels prakties in 'n gekose projek te demonstreeer of te modelleer. Hierdie prosesmodel behoort gemeentes te begelei om stap-vir-stap 'n projek te bestuur deur die toepassing van projekbestuursbeginsels. Die gekose projekbestuurder behoort die aangewese lidmaat te wees wat die projek te bestuur.

Die voorstel wat die navorsing maak om die teorie in die praktyk te demonstreeer, is 'n projekmodel wat diagrammaties voorgestel word (**Bylaag T**). Hierdie model kan nie sonder die deurlopende interpretasie van die ooreengekome projekplan en verklaring van voorneme (**Bylaag I**) gemodelleer word nie. Die model wat voorgestel word, hou vir die gemeente die volgende voordele in:

- Die projekbestuurder en gemeente kan die proses in geheel sien - holistiese beeld.
- Dit toon die verwantskappe en interafhanklikhede tussen die verskillende projekbestuursprosesse in die projeklewensiklus aan –sinergie.
- Dit begelei die projekbestuurder en elke spanlid op die projek t.o.v. die volgende:
 - ◆ 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 (**Bylaag U**). Hierdie skedule word rekenaarmatig ontwerp en kan na behoefte van elke projek gemanipuleer word (vgl.ook DuToit 1995:40-41).

8.10.2 Prosesbenadering: Projek Helder Môrester

- Die proses

Die prosesbenadering beklemtoon die basiese funksies van projekbestuur waarby die stelselbenadering aansluit (DuToit 1995:44). Die elemente van 'n stelsel is insette, 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/uitkoms) kan bereik. Die uitsette is die resultaat van die omvormingsproses (DuToit 1995:42, 47).

Die prosesbenadering van projekbestuur bestaan uit die onderliggende projeklewensiklus met vyf projekfasies. Die projeklewensiklus (**Bylaag R**) word gebruik om die projek as 'n proses te modelleer binne 'n gemeente as 'n stelsel. Die insette (data) aktiveer 'n dienswerkhandeling of -aktiwiteit wat beskryf kan word as 'n omvormingsproses binne een van die vyf projekfasies in die projeklewensiklus. Hierdie omvorming vind plaas as deel van 'n sisteembenadering (**Bylaag V**).

Die benaderings hierbo verteenwoordig 'n vloei van inligting en kan ook in die vorm van vloeiagramme voorgestel word. 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).

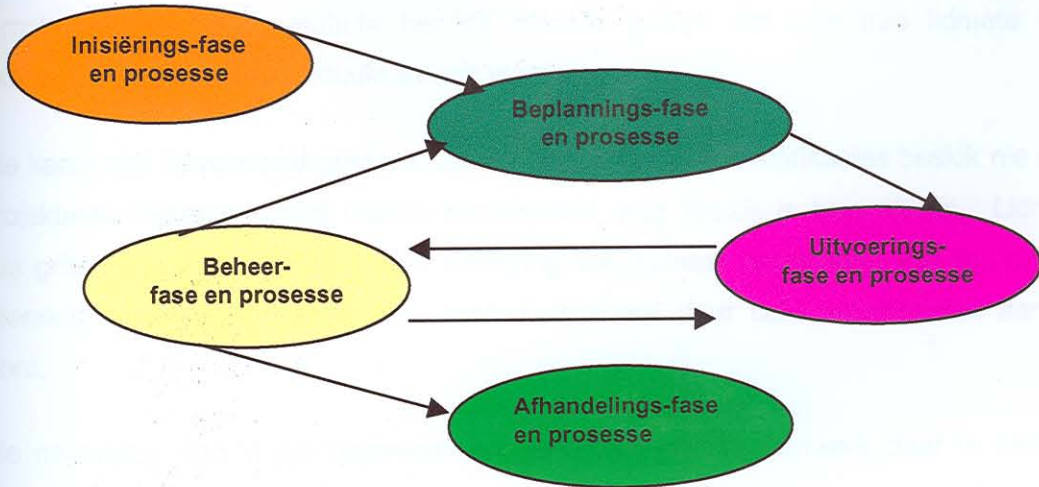
Projekbestuursprosesse kan in vyf groepe georganiseer word (**Diagram 8.12**). Die pyle verteenwoordig die vloei van inligting.

Die voorgestelde projekbestuursmodel word aan die hand van die projekprosesse (**Diagram 8.12**), die vloeiagramme (**Diagram 8.13**) en 'n werkaafbraakstruktuur (**Bylaag Q**) as voorbeelde, gemodelleer.

Die generiese model vind gestalte in tabelvorm naamlik in **Bylaag T** en is afgelei uit die "Ooreengekome Projekplan" (**Bylaag N**). **Bylaag T** bestaan uit die generiese aksiestappe en behoort ten minste gevolg te word vir projeksukses. **Projek Helder Môrester** word bestuur vanaf die projekskedule vir dié projek (**Bylaag U**). Dié skedule, wat van elke ander projek kan verskil, behoort ten minste inligting soos per skedule (**Bylaag U**) te bevat.

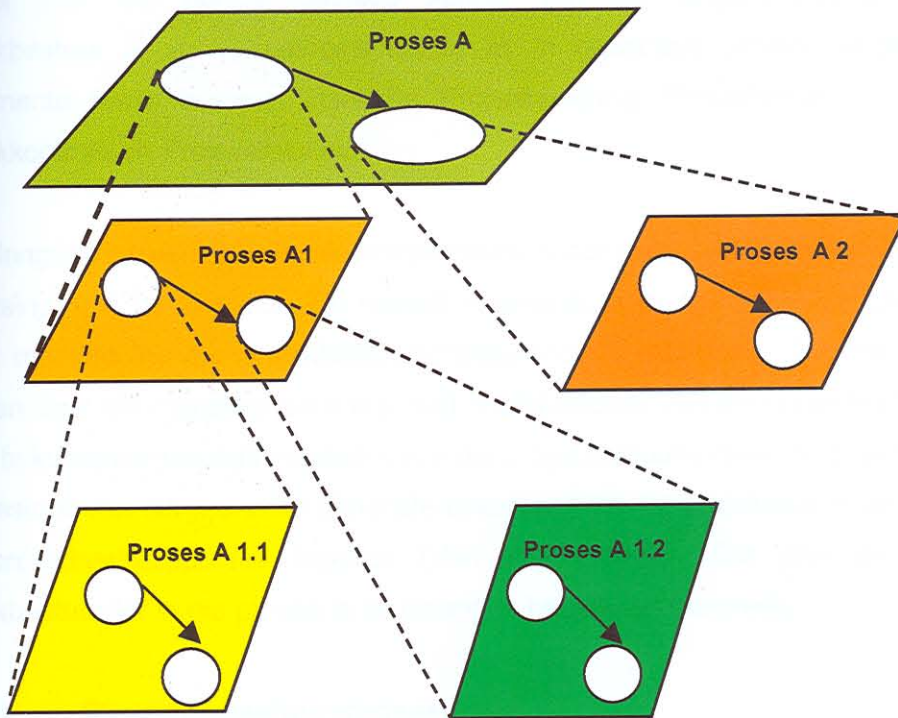
Uit Diagram 8.12 kan 'n hiërgargie van vloeiagramme volg wat vir die praktyk van die voorgestelde model belangrik is. Uit hierdie voorbeeld kan daar maklik 'n vloeiagram vir elke ander proses getrek word.

Diagram 8.12 Vloeiagram: Projekprosesse vir die stelsellewensiklus vir alle projekte



Bron: PMBOK 2000:31

Diagram 8.13 Hiërgargie van vloeiagramme vir die stelsellewensiklus vir dienste in elke projek



Bron: PMBOK:2000

8.11 DIE BESTUURSMODEL: 'N SAMEVATTENDE OORSIG

Die meerderheid lidmate in vandag se makrogemeentes is onkundig met betrekking tot die projekbestuursdissipline. Die meeste van hulle beskik oor 'n geframenteerde kennis van projekbestuur, asook hoe om dit suksesvol en korrek toe te pas. Baie min beskik oor formele projekbestuurskwalifikasies, en tog word van hul verwag om daaglikse projekte te bestuur. Uit die empiriese navorsingsresultate het dit duidelik geblyk dat baie min lidmate waarlik projekbestuur en die projekbestuursproses verstaan.

- Die kans dat lidmate wat glad nie oor die nodige tersiêre kwalifikasies beskik nie wel oor projekbestuurskennis en/of bestuurskundigheid mag beskik is baie skaars. Lidmate is dus grootliks vir hul sukses in die hantering van sy/haar projekspan van hul natuurlike leierskap afhanklik, of die interne kitskursusse wat deur baie organisasies aangebied word.

Hierdie navorsing wou 'n geïntegreerde en generiese prosesraamwerk daar stel wat in enige makrogemeente, deur 'n lidmaat as projekbestuurder gebruik kan word. Die resultaat van die studie bied 'n stap vir stap projekbestuurshandleiding of prosesmodel wat gebruik kan word deur die ervare sowel as onervare projekbestuurder om hom/haar op 'n eenvoudige manier met die nodige basiese kennis van die projekbestuursproses te bedien. Projekbestuur is vir 'n makrogemeente as 'n generiese proses aangebied wat uit vyf prominente fases bestaan, naamlik: Projekinisiëring, Projekbeplanning, Projekuitvoering, Projekkontrole en Projekafsluiting.

'n Belangrike aspek van die prosesraamwerk is dat daar binne die beperkte ruimte van die navorsing, ook aandag aan die menslike dimensie van projekbestuur gegee is, en dat dit sover moontlik by die projekbestuursprosesmodel ingesluit is. Hierdie studie het verder gegaan deur die menslike dimensie, wat onafskeidbaar van die projekbestuursproses staan, as 'n bykomende sleutelkomponent van die projekbestuursproses te beskou. Vir die rede is die bestuur van die menslike dimensie bykomend tot die projekfase in die prosesmodel van die projekbestuursproses ingebou (Van Wyk 1995). Die plek en funksie van die projekbestuurder in die proses is as belangrik beskou en bespreek.

8.11.1 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 seker 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 **repeiterend** van aard is, en verskaf 'n **geheelbeeld** van die projekbestuursproses aan die projekbestuurder.

8.11.2 Projekbestuursproses: 'n konseptuele voorstelling

In hierdie hoofstuk is die stelsellewensiklus van die gemeente se projekte, konseptueel voorgestel. Die interaksies tussen die stelsellewensiklus (fases) van projekbestuur en die stelsellewensiklus (fases) van dienste, word in diagram 8.12 en 8.13 aangetoon.

Uit diagram 8.12 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 toepassing te vind. Die stelsellewensiklus (fases) van dienste word in diagram 8.13 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 standaarde.

Uit diagram 8.12 en 8.13 is dit 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 die projek plaasvind, behoort die volgende te wees soos in die model voorgestel:

- Eerstens vind die projekinisiëringsaktiwiteite plaas soos die ontwikkeling van die projekidee, 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 projekafsluitsfase plaas.
- Projekkontrole behoort 'n deurlopende aktiwiteit van die projek in alle fases te wees.

Diagram 8.12 en 8.13 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.

8.11.3 Gevolgtrekking en afsluiting

Projekbestuur is as generiese bestuursmodel vir die voornemende projekbestuurders in konteks geplaas. Die bestuursomgewing waarin dit toepassing vind is 'n makrogemeente. Die projekbestuursproses is aan die voornemende projekbestuurder(s) verduidelik en gemodelleer deur middel van 'n prosesmodel. Die projekbestuursproses en 'n projekbestuurstelsel vir die voornemende projekbestuurder(s) is binne die makrogemeente geposisioneer. Die projekbestuursproses, met die kennis van die navorsing voorhande is konseptueel aan die voornemende projekbestuurder (s) in diagramme uitgebeeld. Die diagramme is ontwikkel met inligting wat bekom is uit 'n empiriese navorsingsvraelys aan makrogemeentes.

Met hierdie navorsing behoort dit duidelik te wees dat die projekbestuursproses, hoewel kompleks in 'n makrogemeente, nie moeilik is om te verstaan nie. Die uitvoer daarvan in die konteks van 'n makrogemeente behoort met begeleiding maklik uitgevoer te kan word. Die grootste probleem met lidmate is dus nie soseer die kompleksiteit van die projekbestuursproses nie, maar die gebrek aan begrip daarvoor as gevolg van die feit dat die meerderheid nie werklik daarvoor opgelei is nie. Hierdie navorsing bied gevolglik aan die projekbestuurder(s) 'n fondament waarop hy/sy hul eie projekbestuurskundigheid kan bou. Verdere en deurlopende opleiding in die verband is 'n vereiste (sien die lys van aanbevelings in hierdie verband).

Ter afsluiting word met Van Wyk (1995) saamgestem en is die beginsels in die navorsing 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 te voer deur toe te sien dat hul 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 dit wat in die proses gedoen word nog nodig om te doen?
 - ◆ Het dit wat in die proses uitgevoer word nog 'n doel?
 - ◆ Word dit wat in die proses gedoen word reg gedoen?
 - ◆ Is daar nie ander/beter metodes om dit wat in die proses gedoen word, te doen nie? ens.

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

Hierdie navorsing is gedoen sodat elke projekbestuurder baat sal kan vind deur die gebruikmaking van hierdie projekbestuursprosesraamwerk, en dat hierdie "onbekende" bestuursveld - "...the silent revolution" soos Oosthuizen (1993) dit noem vir makrogemeentes, met die kennis wat hierdie navorsing aan die projekbestuurder(s) bied, spoedig deel van sy/haar kundigheidsveld sal vorm.

Navorsingsmetode: P.A.D. - Praktiese Teorie

in Projekbestuursmodel vir doeltreffende en doeltreffende gemeenskap

Verreker:

Prof. van den Berg
Prof. van den Berg
Tel: 011 7072-2211
Tel: 011 7072-1707

Praktiese Teorie
Instituut vir Praktiese Teorie
Universiteit van Pretoria

Beoordeel: Prof. C.J.A. Van
Wageningen, Prof. J. Bultman

Alle inhoud is vertroulik

Wanneer 'n oordragende invloed bestuursproses verskyn, sal dit betrekke tot 'n makrostrategie vir die gebruik van die volgende bestuursprosesmodel

Projekbestuur met Geïntegreerde Inbegrip van die volgende bestuursproses

- Algemene bestuur
- Strategiese bestuur