

AFDELING F: BEDIENINGSPRAKTYK (3)

DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING IN DIE GEMEENTE

HOOFSTUK 7

7.1 INLEIDING

Die pro-aktiewe bestuursbenadering van kerkrade tot die vinnig veranderende omgewing veral sedert 1994, behoort strategiese bestuur te word - dit wil sê, strategiese beplanning en strategie-implementering.

Strategie-implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en ondernemingskultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word (vgl Kruger 1989:39-51, 1993:29-73; Gatewood et al. 1995:278, 282, 291-294). Operasionele, taktiese en strategiese beheer verseker dat die gekose doelwitte en doelstellings bereik word (Boveé et al. 1993:242, 260-261, Kroon 1995:159-160; vgl. ook David 1997:212-214).

Kruger (1993:31-45) se doelwitbestuursbenadering begin by die positiewe siening van mense. Doelwitbestuur is 'n belangrike bestuursfilosofie wat die hiërargie van doelstellings verder voer deurdat individuele doelwitte deur middel van 'n deelnemende besluitnemingsproses geformuleer word en metodes bepaal word om dit te bereik.

In die doelwitbestuursproses kan die lidmaat voortdurend self sy prestasie bepaal en regstel, sodat hy dié prestasie kan behaal waartoe hy hom verbind het. Bestuur gebruik prestasie-evaluering om die lidmaat se prestasie te meet met die oog op verbeterde besluitneming in verband met opleiding, ontwikkeling en dissiplinerig (Boveé et al. 1993:218-220, Kroon 1995:163-169).

7.2 DIE PRAKTYK VAN PROJEKIMPLEMENTERING : SIKLUS 4 - 6

7.2.1 Projekraamwerk

Die projekbestuursmodel wat deur die projekbestuurder bestuur sal word, bestaan uit die volgende raamwerk vir die implementeringsfase:

- Projektsiklus 4 – 6: Implementering (kontraktering en uitvoering), afhandeling en kontrole (toepaslik in al die fases);
- Geïntegreerde projekbestuur in die implementeringsfase.
 - ◆ Toepassing van die laaste drie van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **organisering, aktivering en beheer**.
 - ◆ Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese implementering**, naamlik struktuur, leierskap, die taktiese plan en beheer.

Die praktyk sal in Hoofstuk 8 toepassing vind waartydens bestuursbeginsels van hierdie raamwerk in die gekose projek gedemonstreer sal word.

7.3 ALGEMENE BESTUUR AS DEEL VAN PROJEK-IMPLEMENTERING

7.3.1 Organisering

Hierdie bestuurstaak stel die projekbestuurder in staat om die gemeente tot 'n geheel saam te bind en te orden. Daar bestaan nie een regte of beste organisasiestelsel wat vir alle gemeentes doeltreffendheid en doelmatigheid sal verseker nie (vgl. Kruger 1995:12-15;).

Organisering bestaan uit die ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur vir die gemeente waarbinne die bestuursmodel toepassing sal vind (aangepas uit Le Roux 1995:121; vgl. Gatewood et al. 1995:360). Dié model sal gestalte vind in die volgende voorgestelde matriksorganisasiestruktuur (**Bylaag J**). 'n Noodsaaklike voorwaarde vir die sukses van 'n matrikstruktuur is die tweeledige beginsel: tweeledigheid van outoriteit; tweeledigheid van prestasie-evalueringprosedures; tweeledigheid van beplanning, begrotings, kontrole en rapporteringstelsels (Cummins & Worley 1993:280-287; Gatewood et al. 1995:366).

Organisering behoort oral waar twee of meer lidmate diens moet lewer om 'n gemeenskaplike doel te bereik, plaas te vind. Dit is so oud soos die mensdom self en loop deur elke fase van die menslike optrede, hetsy dit kerk, owerheid, skool, klub of partikuliere onderneming is. Organisering ontstaan uit die noodsaak vir effektiewe en doelmatige samewerking (Kruger 1993:12; Gatewood et al.; 1995:360-361; De Bruyn 1995:221-239).

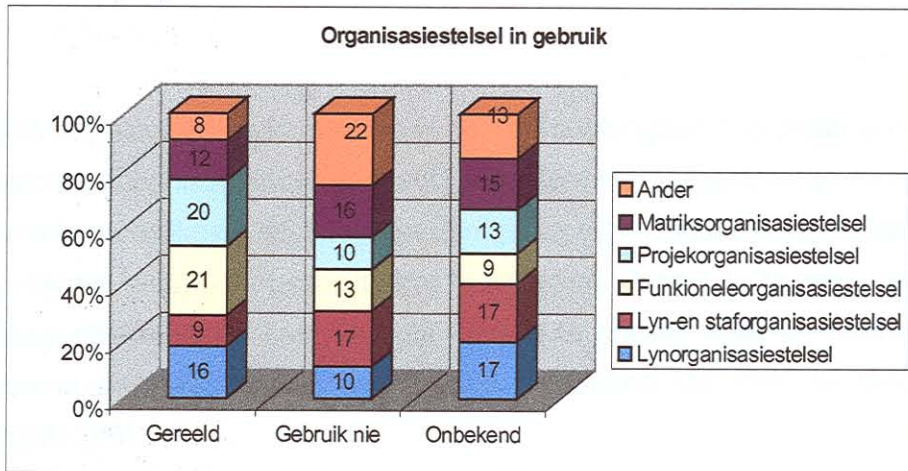
Organisering is hoofsaaklik dinamies - 'n proses van koördinasie van bedrywighede en lidmate. Doeltreffende organisasie is 'n voortdurende proses wat met verandering en groei

verband hou, wat die moreel van die lidmate erken as deel van die gemeente (De Bruyn 1995:221-222; Gatewood et al. 1995:372-379).

Organisering word dus gesien as 'n struktuur van verhoudings tussen lidmate of diensgroepe, waarby dit hoofsaaklik gaan om die indeling van werksaamhede in funksies en take van die verskillende funksionaris, die vasstelling van die formele betrekkinge van die funksionaris tot mekaar, asook die kommunikasieweë waardeur hulle met mekaar in verbinding staan, alles ten behoeve van noodsaaklike wilsoordrag en koördinasie (De Bruyn 1995:226-227; Gatewood et al. 1995:380-384). Dit was gevolglik belangrik om vas te stel watter organisasiestruktuur deur gemeentes gebruik word om bogenoemde te kan bereik (Diagram 7.1).

Dit is gevolglik belangrik dat die organisasiestruktuur van tyd tot tyd in gemeentes hersien behoort te word. Hierdie hersiening behoort saam te val met die gemeente se strategiese beplanningsiklus (vgl. Diagram 7.3). Tydens hierdie hersieningsstrategie word aspekte soos diensgroep- en taakvorming, die gesag (aard, oorsprong, soorte) die verantwoordelikheid, die spanwydte van die leiding, die eenheid van leiding en bevel, die motivering, organisasiesistels, die informele organisasie betrek.

Diagram 7.1 Organisasiesistelsel in gebruik in gemeentes



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die konkrete gemeente gaan om die verdeling in afdelings (Boveé et al. 1993:274-293). Die abstrakte organisasie is as't ware die huishoudelike reglement. Dit het te doen met die werking van die gemeente en gaan om reëls in verband met die leidinggewende, die uitvoerende en die kontrolerende dienste (Bateman & Zeithaml 1993:289-304).

Daar is egter verskeie interpretasies van die begrip 'organisering', afhangende van die verband waarin dit gebruik word, maar waaroor algehele eenstemmigheid bestaan, is naamlik dat:

- organisering (David 1997:148; Lewis et al. 1995:259-309) as die implementeringsfunksie van die bestuursproses gesien moet word – dit wil sê doeltreffende beplanning op sigself is betekenisloos, tensy dit in aksie gestel word en daarom kan dit alleen bruikbaar en effektief aangewend word indien alle aktiwiteite sinvol georganiseer word (Marx et al. 1991:283).
- organisering nie 'n geïsoleerde bestuursfunksie is nie, maar 'n interaksie van die hoogste orde met ander funksies vereis (Lewis et al. 1995:264-267; Marx et al. 1991:283-284).
- organisering as 'n dinamiese proses en nie soseer as 'n struktuur van verhoudings gesien moet word nie – dit moet as 'n kontinue proses gesien word wat met veranderinge en groei verband hou (Lewis et al. 1995:269-286; Marx et al. 1991:287-290; vgl. ook Cummings & Worley 1993:572-592).

7.3.1.1 Evaluering van formele en informele organisasie

Hierdie is begrippe wat in elke gemeente (onderneming) ter sprake is en wat in albei gevalle 'n prominente funksie vervul. Die formele organisasie dui op die gemeente (organisasie) as 'n struktuur en is die formeel vasgestelde en onderlinge rangskikking van funksies (Le Roux 1995:123-125).

Die lidmate word op 'n formele wyse in 'n diensomgewing geplaas en die posisie deur 'n bepaalde gemeentestruktuur aangedui waar formele gesagslyne as basis dien met die oog op verantwoordelikheid en delegasie van gesag (vgl. Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993). Dit behoort altyd 'n uitdaging vir bestuur te wees om binne die formele struktuur die kreatiewe krag van die lidmate te ontdek, hulle te motiveer en 'n atmosfeer waarbinne hulle kan ontluik en tot volle ontplooiing kan kom, te skep (vgl. Marx et al. 1991:289-290).

Waar mense binne 'n formele struktuur moet saamwerk, is dit vanselfsprekend dat daar besondere verhoudings tussen lidmate en diensgroepe sal ontstaan. Hierdie spontane wisselwerking staan bekend as die informele menslike aksies buite die medewete van bestuur. Hierdie wisselwerking gee aanleiding tot die vorming van sosiale betrekkinge wat geroetineerd van aard word – met ander woorde dit bepaal hoe die persoon sal optree, en

watter houding en gedrag hy van andere kan verwag (Furze et al. 1998:1-94). Die informele organisasie vervul dus 'n baie belangrike funksie in die onderneming en tree aanvullend tot die formele organisasie op (Marx et al. 1991:289-290).

7.3.1.2 Bestuursbeginsels van organisering

Die bestuur moet sekere beginsels by die ontwerp van die organisasiestruktuur toepas (Lewis et al. 1995:300-320). Die belangrikste beginsels kan volgens (Bateman & Zeithaml 1993:289-306) die volgende wees:

- 'n Duidelike gesagslyn moet vertikaal van bo na onder loop.
- Die beginsel van enkelskakeling - waar elke ondergeskikte opdragte ontvang en aan een gesagsdraer rapporteer - is 'n vereiste.
- Die spanwydte van die leiding bepaal die vorm van die organisasiestruktuur.
- Die beginsel van minimumvlakke is nodig om kommunikasie en besluitneming te vergemaklik.
- Hoe groter die mate van spesialisering by werkverdeling, hoe groter is die potensiaal vir effektiewe prestasie.
- Die beginsel van die homogene groepering van funksies.
- Die beginsel van ooreenstemmende gesag. Gesag en verantwoordelikheid loop hand aan hand.
- Die beginsel van elasticiteit. Aanpassing by veranderde omstandighede is deurgaans die wagwoord (aangepas uit De Bruyn 1995:221-22; vgl. ook Marx et al. 1991:283-287 & Cummings & Worley 1993:274-299).

7.3.1.3 Organisasionele invloed op die projek

Die beginsels van organisering het te doen met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag van dienswerkers in die onderskeie diensgroepe of taakgroepe (Marx et al. 1998: 371-380; vgl. ook Cummings & Worley 1993:1-15). Dit sluit in die bepaling van verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder en die stelselmatige uitvoering van die dienswerk en die bereiking van doelwitte op 'n doelmatige wyse moontlik te maak. Organiserings is 'n deurlopende proses (Le Roux 1995:121-123; vgl. ook Jones et al. 2000:74-97). Die konkrete uitdrukking van organisering as proses word in die organisasiestruktuur vergestalt. Die organigram word gebruik om die organisasiestruktuur visueel voor te stel (De Bruyn 1995:221). Die projekbestuurder verrig hierdie taak in samewerking met die kerkraad

nadat alle belanghebbendes gekonsulteer is (vgl. aangepas uit Jones et al. 2000:78, 93-97). Die doel is om al die belanghebbendes se dienswerk so effektief moontlik af te baken.

Die generiese organiseringsproses bestaan gewoonlik uit die volgende hoofstappe:

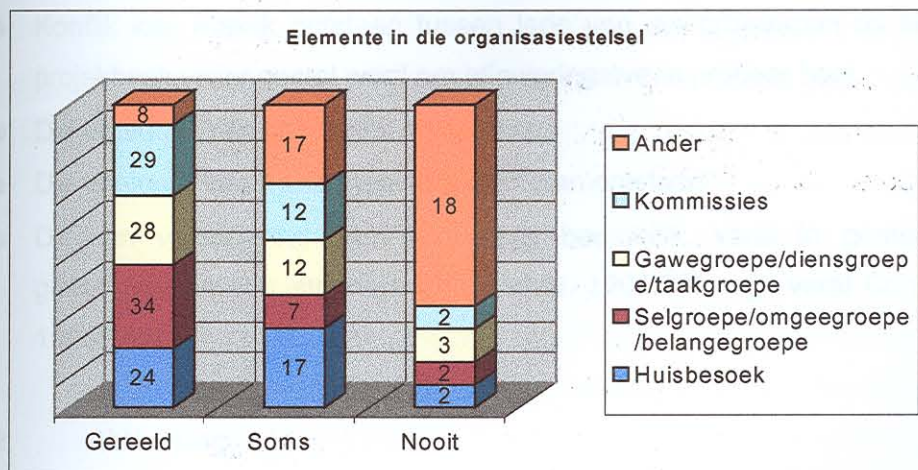
- Die bepaling van die doelstelling (langtermyn) en doelwitte (korttermyn) wat die onderneming wil bereik (volg gewoonlik uit die visie, missie en strategie van die onderneming).
- Die bepaling van die belangrikste gemeente-aktiwiteite (curriculum) wat verrig moet word.
- Die verdeling en groepering van gemeente-aktiwiteite in diensgroepe, taakgroepe, gawegroepe ens.
- "Posontwerp" binne elke groep (kommissielede, diensgroepleiers, spanlede ens.).
- Die delegering van take, gesag en verantwoordelikhede aan elke lidmaat in die diensgroepe en "poste".
- Die ontwerp en visuele voorstelling van die gemeente se organisasiestruktuur (Aangepas uit Adendorff et al. 1997:167-169; vgl. ook Cummings & Worley 1993:274-287 & Kroon 1995:222; vgl. ook Lewis et al. 1998:261-288).

7.3.1.4 Die matriksorganisasiestelsel

Die matriks- of projekorganisasiestelsel aldus Marx et al. (1991: 289) is 'n relatief nuwe organisasievorm. Vir die doel van hierdie navorsing word die matriksorganisasiestelsel as organisasievorm gekies (De Bruyn 1995:252-255; Bateman & Zeithaml 1993:301-302). Dit is ontwikkel om in 'n snel veranderende omgewing (gemeente) voortdurend 'n mate van buigsaamheid te verseker. Dit is veral nuttig waar die gemeente van tyd tot tyd aan verskillende projekte werk.

Elemente wat gebruik word om die organisasiestruktuur te beplan (**Diagram 7.2**) en 'n aanduiding van 'n organisasiestruktuur wat deur gemeentes gebruik word, word in **Diagram 7.1** hierbo uitgebeeld. Elke lidmaat wat dienswerk verrig, kan byvoorbeeld op 'n bepaalde tydstop aan twee bestuurders (diensleiers) rapporteer (Cummings & Worley 1993:280-287; Lewis et al. 1995:305). Hulle kan naamlik gelyktydig aan die diensgroepleier en die voorsitter van 'n kommissie rapporteer (**Bylaag J**).

Diagram 7.2 Aspekte wat deel kan vorm by organisasiebeplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

Die lidmaat, in sy dienslewering, na die mate van die gawe wat hy ontvang het, sal byvoorbeeld deel vorm van 'n projekspan onder 'n projekteier. Dieselfde lidmaat behoort deurlopend in dienswerk betrokke te wees in die algemene take/dienste van die gemeente soos bepaal deur behoeftes van lidmate, die kerkraad en kommissies van die kerkraad (vgl. Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993).

Boveé et al. (1993:321) stel die besondere saak as volg: "...matrix organisation is an organisation design that overlays a divisional organisation design onto a functional organisational design, forming two chains of command" (vgl ook PMBOK 2000:19-21).

• Die voordele van 'n matriksorganisasiesistiel

- ◆ Dit bied buigsaamheid aan die gemeentebestuur.
- ◆ Kundigheid (besondere gawes) kan in projekte aangewend word.
- ◆ Die projekbestuurder se kundigheid word in die bestuur van die projek uitgebrei.
- ◆ Die lidmate kan hulle volle aandag aan die geïdentifiseerde projek gee (Marx et al. 1991:289; vgl. veral Cummings & Worley 1993:281).

• **Die nadele van 'n matriksorganisasiestelsel**

- ◆ Konflik kan maklik ontstaan tussen lede van die projekspan as hoë eise deur die projekbestuurder gestel word om afleweringstye te probeer haal.
- ◆ Die struktuur kan as moeilik ervaar word.
- ◆ Die knelpunt van "twee meesters dien" kan ontstaan.
- ◆ Dit kan verandering van bestuurstyl bemoeilik, veral in gemeentes met lang, gevestigde en star strukture (Marx et al. 1991:289; vgl. veral Cummings & Worley 1993:281).

7.3.2 Aktivering

Aktivering word allerweë bestempel as een van die mees gekompliseerde funksies waarmee bestuur te doen kry. Aktivering het as inhoud die volgende bestuursaspekte: motivering (Boveé et al. 1995:436-459), leierskap (Bateman & Zeithaml 1993:415-431), kommunikasie (Smith 1995:373-391) en konflikbestuur (Cilliers 1995:395-412). Du Toit (1995:327) stel dit soos volg: "Bestuursdoeltreffendheid en leierskap bly grootliks afhanklik van die vermoë om lidmate te motiveer, te beïnvloed, te lei en met hulle te kommunikeer".

Eensyds is dit gekompliseerd, omdat handboekvoorskrifte sowel as projeksies deur die rekenoutomaat nie in hierdie geval slaafs nagevolg kan word nie, maar dat dit 'n funksie is wat hoofsaaklik rondom die bestuurder wentel (vgl. veral Jones et al. 2000:346 e.v., 385 e.v., 424 e.v., 460 e.v., 534 e.v.) – sy persoonlikheid en die vermoë om te lei, te motiveer en te kommunikeer, is hier van deurslaggewende belang (vgl. ook Furze et al. 1998:1-94; Kruger 1993: 15-16; Kroon 1995:10-11). Kruger (1993:15) gebruik die term bevelvoering vir die bestuursfunksie.

7.3.2.1 Evaluering van die begrip.

Haiman (1987) vertolk dit as 'n bestuursfunksie wat georganiseerde aksies moet inisieer – dit wil sê alvorens besluitneming 'n betekenisvolle bydrae kan lewer, moet dit tot effektiewe aksie omskep word deur middel van doeltreffende aktivering. "Without this managerial function nothing, or at best very little, is likely to come about" (Haiman et al. 1985:404). Hieruit kan die afleiding gemaak word dat aktivering (bevelvoering) nie slegs as 'n gekompliseerde funksie bestempel kan word nie, maar dat dit ook 'n hoogs dinamiese funksie is vanweë die feit dat dit te doen het met:

- Die deurgae van opdragte aan lidmate.
- Voortdurende raadpleging en uitruil van gedagtes met lidmate (dienswerkers).
- Toesighouding.
- Optrede om prestasie te verbeter.
- Die toepassing van dissipline en die hantering van konflik (vgl. ook Marx et al. 1991:292-296 & Le Roux et al. 1995:129).

Dit is van belang om daarop te let dat aktivering nie slegs ten doel het om te verseker dat die dienswerk gedoen word nie, maar dat dit in hoofsaak gewillig, geesdriftig en met oorgawe gedoen word en daarom spreek dit vanself dat hoë eise aan leierskap, motivering en kommunikasie gestel sal word (Bateman & Zeithaml 1993:413-430; 448-46; Kroon 1995:353-368, 373-391).

7.3.3 Beheer

Die meeste van die voorafgaande take en aktiwiteite van bestuur sal waardeloos wees indien daar nie doelmatige beheer oor die resultate van die verskillende afdelings, die metodes wat gevolg word ter bereiking van die voorgestelde doelstellings en die vordering wat gemaak word by die uitvoering van die planne, uitgeoefen word nie (Crous 1995:443-457; Kruger 1993:18-20). Beheer kan dus bestempel word as die toepassing van die operasionele proses – 'n dinamiese proses waar daar voortdurend gemeet, geëvalueer en met korrektiewe aksie, indien nodig, opgevolg word (Jones et al. 2000:10; Lewis et al. 1995:533-552; ook aangepas uit Bateman & Zeithaml 1993:540-556).

Hierdie bestuursfunksie met sy dualistiese ingesteldheid, gebaseer op die voorkoming en remediëring, moet dus as 'n integrale deel van beplanning, organisasie en aktivering gesien word en ook as 'n terugvoerproses in die sin dat dit 'n dinamiese proses is wat afwykings wil voorspel sodat korrektiewe stappe betyds gedoen kan word (Marx et al. 1991:296-298). Die regte inligting op die regte tyd vir die projekbestuurder om kontrole uit te oefen, is van groot belang tydens die verskillende fases van enige projek (PMBOK 2000:47, 62, 79, 90, 102, 144; vgl. ook Boveé et al. 1993:570-593).

7.3.3.1 Stappe in beheer

Die volgende stappe in die beheerproses word deur Crous (1995:446-448) voorgestel:

- Die daarstelling van standarde – dit is bepaalde kriteria waarteen werklike resultate gemeet kan word en kan in fisieke sowel as monetêre terme gestel word.
- Meting van prestasie – die bepaling van werklike resultate en die vergelyking hiervan met die voorgestelde standaard.
- Beoordeling van verskille/afwykings – moet sorgvuldig ontleed word met die oog op korrektiewe aksie.
- Doen van korrektiewe stappe – waar planne verander of doelwitte aangepas moet word.
- Vereistes vir effektiewe beheer (vgl. ook Marx et al. 1998:391-393).

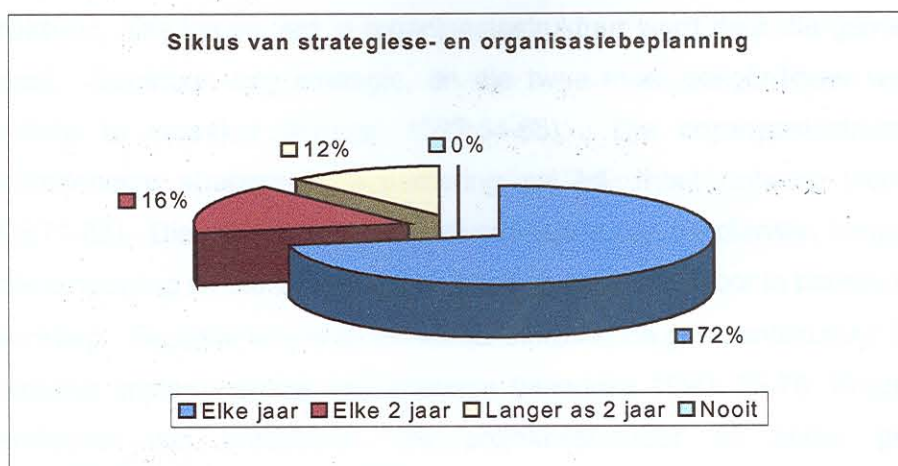
By die implementering van 'n beheersisteem is daar sekere fisiese vereistes waaraan so 'n sisteem moet voldoen ten einde effektief te kan funksioneer:

- Beheer moet aanpas by die aard van die aktiwiteit.
- Beheer moet afwykings so gou as moontlik aantoon.
- Beheer moet toekomsgerig wees.
- Beheer moet afwykings by strategiese punte uitwys.
- Beheer moet objektief wees en moet standarde verkieslik meetbaar en kwalifiseerbaar maak.
- Beheer moet buigbaar wees om aan te pas by veranderde omstandighede.
- Beheer moet in ooreenstemming wees met die organisasiestruktuur van die onderneming.
- Beheer moet ekonomies wees en beheermaatreëls moet alle koste regverdig.
- Beheer moet verstaanbaar wees.
- Beheer moet voorsiening maak vir die doen van korrektiewe stappe (aangepas uit Marx et al. 1991:298; Crous 1995:449-450; vgl. veral Robbins 2001:411-426).

7.4 STRATEGIESE IMPLEMENTERING

Strategie-implementering behels die inwerkingstelling van die strategiese plan (Boveé et al. 1995:241) met behulp van 'n gepaste organisasiestruktuur (**Bylaag J**), leierskap, ondernemingskultuur en taktiese plan (vgl. Kruger 1989:39-43 & Kroon 1995:159). Strategiese en taktiese beheer maak dit moontlik om te bepaal of die strategiese beplanning en uitvoering daarvan geslaag het (Bateman & Zeithaml 1993:143-148). Die implementering van die plan hang af van hoe gereeld strategiese- en ander beplanning gedoen word. Makrogemeentes se siklus van strategiese- en organisasiebeplanning word as volg gerapporteer in **Diagram 7.3**.

Diagram 7.3 Siklus van strategie- organisasiebeplanning



Bron: Navorsingsresultate 2002

7.4.1 Inleiding

Die verskillende bestuursvlakke moet die gemeente, met inagneming van voortdurende verandering in die eksterne omgewing, na sukses lei. Om dit moontlik te maak, moet al die lidmate presies weet waarop hulle hul pogings moet rig en waarvoor die gemeente se hulpbronne aangewend moet word (Murdick 2001:45). Die strategiese plan is rigtinggewend – dit verskaf die strategie, doelstellings en ondernemingsbeleid (Bateman & Zeithaml 1993:143-155).

Elke lidmaat se deelname aan die implementering van die gekose plan is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Dit geskied deurdat die lidmaat vir hom 'n eindresultaat bepaal. Hy moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte monitor en aanpas waar nodig. So kan elke lidmaat se dienswerk (prestasie) effektief bepaal word (Murdick 2001:51-52).

7.4.2 Strategiese implementering: Generiese perspektief

Uit die strategiese plan volg die implementering van die strategie deur middel van struktuur, leierskap, taktiese plan en beheer (Pearce & Robinson, 1991:297-378; vgl. ook Murdick 2001:54-5). Om die gekose strategie te kan implementeer, moet die volgende drie belangrike elemente van 'n gemeentekultuur teenwoordig wees:

7.4.2.1 Gemeentekultuur

- **Struktuur.** Die keuse van 'n organisasiestruktuur word deur die gemeente se strategie bepaal. Struktuur volg strategie, en die twee moet gekoördineer word om die beste resultate te verseker (Kruger 1993:64-65). Die organisasiestruktuur wat tot die doeltreffendste strategie-implementering sal lei, moet ontwerp word (Harris & Hay 1998:71-83). Die gemeentegrootte, diversifikasie van die dienste, tempo van verandering in die omgewing en die behoefte aan inligting, moet daarvoor in berekening gebring word.
- **Leierskap.** Gepaste leierskap en ooreenstemmende gemeentekultuur is belangrik vir die effektiewe implementering van strategie (Hendriks 1990: 55-75; Kruger 1993:65). Die leierskaprol van predikante, die projekbestuurder en ander gemeenteleiers is deurslaggewend - veral om die dienskneggestalte aan die gemeente te modelleer (Greenleaf 1991:7-328). Die kerkraad en projekbestuurder is uiteindelik aanspreeklik vir die sukses van die strategie en behoort baie tyd aan die ontwikkeling daarvan af te staan. Die projekbestuurder behoort 'n simbool van die strategie te wees wat sterk deur sy persoonlike doelstellings en waardes beïnvloed word. Die plasing van 'n geskikte projekbestuurder met die nodige vermoëns, opleiding, ondervinding, persoonlikheid en temperament in die regte posisies, is ook van die uiterste belang vir die suksesvolle implementering van die strategie (Hoofstuk 5 & Furze et al. 1998: 7-26; Marx et al. 1998:382-389; Lewis et al. 1995:401-445).
- **Kultuur.** Die bestuursfilosofie bepaal die gemeentekultuur. Elke gemeente het sy eie kultuur soos wat elke individu 'n eie persoonlikheid het (Hendriks 1990:41-49). Gemeentekultuur is die gemeenskaplike waardes, verwagtings en norme wat mettertyd in 'n gemeente ontstaan (Uys 1995:523-536). Dit bepaal hoe dinge in die gemeente gedoen word, byvoorbeeld hoe probleme benader word en prioriteite toegeken moet word in die uitvoering van die dienswerk. Die suksesvolle implementering van 'n strategie vereis 'n versoenbare gemeentekultuur (Cummings & Worley 1993:534-538, 599-604).

7.4.2.2 Taktiese plan

Kroon (1995:160-161) maak dit duidelik dat uit die strategiese plan (langtermyn - ± vyf jaar) die taktiese plan (korttermyn – binne een jaar) opgestel behoort te word (vgl. ook David 1997:80, 138, 172). Die taktiese plan word deur die kommissies en diensgroepleiers deur middel van doelwitbestuur geïmplementeer (vgl. Robbins 2001:79-93 & Kruger 1993:63). Die taktiese plan bestaan uit die volgende:

- **Funksionele strategieë.** Dit word deur die diensgroepleiers (funksionele bestuurders) opgestel en help met die implementering van die gemeentestrategie. Dit verskaf 'n plan vir elke diensterrein (funksionele gebied). Funksionele strategieë word vir al die ondernemingsfunksies ontwikkel. Elke funksionele strategie dui aan watter hulpbronne beskikbaar is en hoe dit toegedeel word na die verskeie aktiwiteite om die gemeentestrategie te implementeer (Bateman & Zeithaml 1993:149) (**Bylaag C, D, E**).
- **Doelwitte.** Die doelwitte moet in die doelwitbestuursproses geïntegreer word en dui die stand van sake aan wat die gemeente, kommissies en lidmate oor die korttermyn wil bereik (**Bylaag D**). Die doelwitte is afgelei van die doelstelling(s) en is essensieel op elke gebied waar dienste of resultate binne die jare wat volg, bereik wil word (**Bylaag C**). Doelwitbestuur en doelwitte word in punt 7.7 bespreek.
- **Funksionele beleid.** Dit stel die grense waarbinne funksionele besluite geneem mag word en vloei uit die gemeentebeleid voort. Menslike hulpbronbeleid sal byvoorbeeld riglyne gee in verband met indiensneming, plasing van dienswerkers en die bemarkingsbeleid (Kroon 1995:161).
- **Begrotings.** Dit omvat die gemeente se geïntegreerde begrotingstelsel. Spesiale aandag moet aan die bemarkings- en kontantbegrotings, asook aan die begrote inkomstestaat en balansstaat gegee word (Kroon 1995:161).

7.4.2.3 Beheer.

Strategiese beheer word deur kerkraad en projekbestuurder gedoen deurdat hulle die vordering na die gemeentedoelstellings en –doelwitte bepaal. Kroon (1995: 161-163) se standpunt oor strategiese implementering is dat bestuur van die volgende tegnieke behoort te gebruik ten einde positiewe resultate te genereer:

- **Strategiese beheer** geskied deur sleutelsuksesfaktore, soos hoër produktiwiteit (dissipelskap) en beter gehalte diens.
- **Taktiese beheer** is die taak van diensgroepleiers en dit moniteer hoofsaaklik die vordering na die funksionele doelstellings en doelwitte. Dit geskied deur middel van beheertegnieke.
- **Operasionele beheer** vind daagliks plaas wanneer diensgroepleiers toesien dat bepaalde standaarde en individuele doelwitte bereik is. Dit geskied deurdat die werklike prestasie met die standaard vergelyk en afwykings bepaal word. Daarna vind regstellende optrede deur middel van uitsonderingsbeheer plaas (vgl. ook Marx et al. 1998:391 e.v.; Gatewood et al. 1995:585-608).

Beheer en evaluering oorbrug die gaping tussen strategiese beplanning en die uitvoer van die strategie. Die uiteindelijke toets vir 'n goeie strategie is of die gemeente-, funksionele- en lidmaatdoelwitte en doelstelling(s) bereik is en die ondernemingsmissie volvoer word. Uit die beheerproses en die evaluering van die huidige prestasie en strategie, sal duidelik blyk of die strategie die doelstellings bereik het. Dié inligting word as belangrike inset en vertrekpunt gebruik wanneer die strategiese plan jaarliks hersien word (vgl. veral Boveé et al. 1993:610-611).

7.5 ONTWIKKELING EN BELANGRIKHEID VAN DOELWITBESTUUR

7.5.1 Uitgangspunt

In 'n vinnig veranderende omgewing sal die gemeentes nie kan voortbestaan indien die beplanningstaak verwaarloos word nie. As gevolg van die belangrike rol wat doelwitformulering in die beplanningsproses vervul, het verskeie bestuurswetenskaplikes besondere navorsing op dié terrein gedoen. Peter Drucker, in sy boek "The practice of management" (1954), was die eerste persoon wat daarop gewys het dat doelstellings nodig is op elke gebied waar prestasie of resultate die voortbestaan en groei van die onderneming raak. Dit het gelei tot die ontstaan van 'n gesofistikeerde bestuursfilosofie, naamlik doelwitbestuur as alternatief vir die tradisionele bestuursbenadering. Drucker sê: "Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business. ... management by objectives and self-control may legitimately be called a philosophy of management..." (Weichrich, 1986:12; vgl. ook Kroon 1995:163).

Doelwitbestuur is nie iets nuuts nie, aangesien baie mense selfs in hulle alledaagse lewe doelgerig optree. Alle mense stel voortdurend, bewustelik of onbewustelik, doelstellings en doelwitte wat hulle nastreef (Kroon 1993:31-32). Die konsep van doelwitbestuur het dit egter moontlik gemaak om dié alledaagse verskynsel in die bestuursproses in te bou Boveé et al. (1993:218) sê in hierdie verband die volgende: "Management by objectives (MBO) is a collaborative process in which managers and employees set mutually agreeable goals, define the responsibility for results, and determine the means of evaluating individual and group performance". Doelwitbestuur bied egter nie, soos aanvanklik gedink is, 'n eenvoudige oplossing vir die talryke komplekse vraagstukke wat opduik nie. Al wat bestuur hiervolgens moet doen, is om 'n aantal doelstellings en doelwitte neer te skryf en te liasseer.

Doelwitformulering op sigself los nie probleme op nie. Indien doelwitbestuur op so 'n grondslag hanteer word, sal dit misluk (Cummings & Worley 1993:397; Kroon 1995:136).

Doelwitbestuur is veral geskik om met verandering tred te hou. Groei en ontwikkeling hang ten nouste saam met die gemeente se vermoë om met verandering en ontwikkeling tred te hou. Waar dit aanvanklik as 'n hulpmiddel vir prestasiebeoordeling en motivering gebruik is, het dit tot die oorbeklemtoning van doelwitte ten koste van doelstellings gelei (Bateman & Zeithaml 1993:359). Om dié probleem te oorbrug, word die hiërargie van doelstellings in die strategiese bestuursproses geïntegreer (Cummings & Worley 1993:398-401) (**Bylaag L**). Deesdae het die klem na deelnemende bestuur verskuif. Doelwitbestuur bly egter hoogstens 'n hulpmiddel. Dit vereis nie net kennis, insig, wysheid en vaardigheid van bestuur nie, maar ook die vermoë om dit te kan toepas (Kroon 1995:164).

7.5.2 Uitgangspunt in doelwitbestuursperspektief

Kruger (1993:32) se uitgangspunt is dat 'n doelwitbestuursbenadering altyd begin by 'n positiewe siening van mense. Kruger (1993:32) haal McGregor (1960:45) aan waar die volgende aannames gemaak word: daar bestaan twee stelling aannames oor hoe mense gemotiveer word om te werk. Volgens die negatiewe siening, naamlik Teorie X, hou mense nie van werk nie en sal hulle poog om dit te vermy, is hulle lui en moet gekontroleer word. Voorstanders van doelwitbestuur daarenteen, moet 'n positiewe siening van mense in die algemeen en werkers in die besonder hê, naamlik Teorie Y. Daarvolgens is mense onder meer bereid om te werk, sal selfbeheer toepas as hulle hul aan doelwitte verbind het en sal verantwoordelikheid aanvaar (vgl. ook Kroon 1995:164).

Beide Kroon (1995) en Kruger (1993) steun in die saak op Weichrich (1986:105) met dieselfde standpunt: "The Management By Objectives (MBO) philosophy is based, in part, on the motion of self-control, self-direction, and professional growth, which in turn, must start with the very basic question of how managers see themselves in relation to others." Dit verbind die doelwitbestuursprogram direk aan die Teorie X en Y van Douglas McGregor. Die spanwerk soos deur Weichrich (1986:106) beklemtoon, word ook deur George S. Odiorne (Weichrich, 1986:15) beklemtoon, as hy sê: "... a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individuals major areas of responsibility in terms of results expected of him (her), and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members". Doelwitbestuur kan dus as die proses omskryf word.

Die proses behels dat die kerkraad, en die projekbestuurder die doelstellings vir die gemeente formuleer. Die diensgroepleiers en lidmate betrokke in diensgroepe ontwikkel weer op hulle beurt doelstellings en doelwitte. Alle doelstellings en doelwitte moet deur deelname binne die raamwerk van die gemeentedoelstellings ontwikkel word.

Boveé et al. (1993:218-219) beskryf die proses in vier stappe "The MBO proses is an ongoing cycle of four steps: setting goals, planning action, implementing plans and reviewing performance". Die doelstellings en doelwitte kan as motivering dien en kan gebruik word om die vordering voortdurend te meet en regstellende optrede te rig.

Die kern van die filosofie van doelwitbestuur is geleë in die proses waarin bestuurders en ondergeskiktes deur deelname in terme van die oorkoepelende doelstellings en elke werknemer se verantwoordelikhede, meetbare verwagte resultate of doelwitte stel, waarteen vordering en uiteindelijke prestasie gemeet kan word. Die klem lê op deelname en selfbeheersing (Kroon: 1995:164).

7.5.3 Filosofie onderliggend aan doelwitbestuur

Doelwitbestuur vervang die proses waarin die bestuurder doelwitte daarstel wat bereik moet word deur 'n proses van deelname waarin die projekbestuurder en lidmate ooreenkom oor die doelwitte wat bereik moet word en hoe dit gemoniteer gaan word. 'n Spesifieke tyd word bepaal waarin die doelwit, bereik moet word en gereelde terugvoering oor die vordering na die doelwit, stel die lidmate in staat om voortdurend aktiwiteite te evalueer en reg te stel indien nodig (Kruger 1993:34; vgl. veral Cummings & Worley 1993:398-399).

Kroon (1995:165) vat die filosofie onderliggend aan doelwitbestuur as volg saam: Doelwitbestuur geskied deur die volgende aksies:

- Deur middel van 'n deelnemende proses.
- Ontwikkel 'n uitdagende, toekomsgerigte ondernemingsklimaat.
- Skep 'n vertrouensverhouding met oop kommunikasiekanale.
- Ontwikkel 'n wen-wen-verhouding en –kultuur.
- Skakel interne politiek en angsk of dwang sover moontlik uit.
- Koppel vergoeding en bevordering aan werkverwante prestasie en doelwitbereiking.

Weichrich (1986:12) som die doelwitbestuursproses deeglik op as hy sê: “Management by objectives started as a philosophy of managing, soon became a tool for performance appraisal, then a way for integrating individual and organizational objectives and now is also a part of strategic planning ...”.

Projekbestuurders behoort doelwitte te gebruik om lidmate te motiveer eerder as om hulle te kontroleer. Sodoende weet lidmate presies wat van hulle verwag word en waaraan hul prestasie gemeet gaan word. Deelname in die bepaling en implementering van doelwitte verhoog die aanvaarding van dié doelwitte (Cummings & Worley 1993:398-401).

Motivering word verder uitgebou deur terugvoering en die geleentheid om prestasie te korrigeer. Boveé et al. (1993:219) spreek hulle as volg uit oor die doelwitbestuursproses: “MBO links individual actions to the achievement of organizational goals, the specific goals, plans, implementation, and reviews differ from individual to individual and from level to level”.

7.5.3.1 Kriteria waaraan doelwitte moet voldoen

Die belangrikste kriteria waaraan goeie doelwitte moet voldoen, is:

- **Geskrewe** – Doelwitte moet op skrif gestel word. Dit forseer die formuleerders daarvan om dit goed te deurdink en dit kan dan voortdurend as maatstaf dien waarteen vordering gemeet kan word.
- **Gedateer** – 'n Doelwit moet 'n spesifieke tydstip aandui wanneer die prestasie gelewer moet word. Omdat 'n doelwit met die korttermyn te doen het, kan dit 'n aantal dae, weke, maande of 'n jaar as doeldatum hê.
- **Uitdagend** – Doelwitte wat met inspanning bereik kan word, dien as motivering. Onrealistiese lae of onbereikbare hoë doelwitte moet vermy word omdat dit 'n negatiewe motiveringswaarde het.
- **Meetbaar** – Doelwitte moet, waar moontlik, kwantitatief omskryf word. 'n Maatstaf waarmee prestasie vergelyk kan word, moet dus bepaal word. Maatstawwe kan in terme van byvoorbeeld tyd, geld of eenhede gestel word.
- **Aanvaarbaar** – Doelwitte kan makliker bereik word indien dit in samewerking met diegene wat die doelwitte moet bereik, gestel word. Indien 'n ondergeskikte saamdink en gesprek voer oor die doelwitte wat bereik moet word, is die gestelde doelwitte deur homself geformuleer en hoef hy nie eers oortuig te word om die doelwitte te aanvaar nie.

- Buigbaar – 'n Doelwit is nie staties nie. Die gemeente funksioneer in veranderende omstandighede. Doelwitte moet buigbaar opgestel word en moet by veranderende omstandighede aangepas word. Daar moet wel gewaak word teen te veel buigbaarheid.
- Verstaanbaar – Doelwitte moet so eenvoudig moontlik omskryf word. Duidelik verstaanbare taal moet gebruik word. Dit is egter belangrik om altyd die doelwitte met die belanghebbende partye te bespreek om sodoende te verseker dat dit wel deeglik verstaan word.
- Deelname – Die beste resultate word gewoonlik behaal wanneer die mense wat vir die uitvoering verantwoordelik is, ook 'n rol by die bepaling van doelwitte kan speel. Deur deelname te bevorder, word 'n klimaat van begrip en aanvaarding geskep (aangepas uit Kroon 1995:176-177 & Boveé et al. 1993:218-220).

7.5.4 Doelwitbestuursproses

Die doelwitbestuursproses bestaan uit vier elemente, wat elkeen uit 'n stap of aantal stappe bestaan. Die elemente en stappe in 'n omvattende doelwitbestuursproses is die volgende: (Kryger 1993:39-45; vgl. ook Constantiakruin 1998; Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993 & aangepas vir 'n gemeente na aanleiding van Robbins (1984:130-136).

7.5.4.1 Beplanning en die formulering van doelstellings en doelwitte

Volledige planne word deur die projekbestuurder en lidmate opgestel om die doelwitte en doelstellings te kan bereik. Planne behels normaalweg doelstellings en doelwitte, standarde, programme, skedules, prosedures en metodes, reëls en regulasies sowel as begrotings. Die ondernemingsdoelstellings en –doelwitte word deur elke vlak van bestuur (kerkraad, kommissies, diensleiers en lidmate) omgeskakel in doelstellings en doelwitte vir hulle betrokke dienswerk. Dié verbinding verseker dat al die vlakke se doelstellings en doelwitte met die hoogste vlak s'n versoenbaar is.

Die bereiking van lidmaatdoelwitte dra by tot die bereiking van diensgroepdoelwitte, en gevolglik tot die bereiking van kommissiedoelwitte, en uiteindelik tot die bereiking van die kerkraadsdoelwitte. Hierdie resultaat is die bereiking van die gemeente se doelwitte. Die bereiking van al die doelwitte maak dit moontlik om oor termyne langer as een jaar, die doelstellings van die verskillende vlakke en uiteindelik dié van die gemeente te bereik. Die doelstellings is deel van die strategiese plan en die doelwitte van die taktiese en operasionele planne.

7.5.4.2 Kerkraadsdoelstellings en doelwitte

Die kerkraad (deur deelnemende bestuur) is verantwoordelik vir die formulering van die visie, missie, strategie, doelstellings en doelwitte van die gemeente as geheel. Die visie is die gemeente se droom. Die missie weerspieël die gemeente se unieke taak in terme van sy dienswerk. 'n Doelstelling is 'n resultaat wat die gemeente oor 'n termyn van langer as 'n jaar wil bereik. Doelstellings (**Bylaag C**) is nodig op elke gebied waar prestasie of resultate vir die voortbestaan of groei van die gemeente belangrik is, byvoorbeeld kommunikasie, prediking, dissipelskap en produktiwiteit. Die doelwit sal uit die strategie volg wat tydens die strategiese beplanning uitgewerk is.

7.5.4.3 Kommissiedoelstellings en doelwitte

Die kommissie vir eredienste, sal byvoorbeeld uit die gemeente se erediensdoelstelling sy eie doelstellings en doelwitte bepaal. Die erediensdoelstelling sal wees om die bywoning van eredienste met 5% oor vyf jaar te verhoog. 'n Doelwit kan wees om die bywoning van eredienste met 1% in die eerste jaar te verhoog.

Op dieselfde manier sal bestuurders van die ander diensgroepe toepaslike doelstellings en doelwitte formuleer wat tot die bereiking van die gemeente se doelwitte en doelstellings sal bydra.

7.5.4.4 Diensgroepe doelstellings en doelwitte

Die diensgroepe vir eredienste sal nou vir elk van die erediensfokusareas doelstellings en doelwitte formuleer wat tot die bereiking van die erediensdoelwitte en –doelstellings moet lei. Die diensgroepleier en fokusarea A se diensleier kom byvoorbeeld ooreen om die aandienste eietyds in te klee en so 5% meer jongmense oor die volgende vyf jaar te bereikdoelstelling. 'n Doelwit vir fokusarea A kan dan wees om in die eerste jaar net 2,5 % te bereik. **Bylaag P** dien as voorbeelde van fokusareas van verskillende diensmodi. Fokusareas kan van gemeente tot gemeente verskil en behoort dienooreenkomstig aangepas te word.

Die doelstellings en doelwitte van al drie bogenoemde vlakke dra by tot die bereiking van die diensgroep vir eredienste se doelwitte en doelstellings, en uiteindelik ook tot die bereiking van die gemeentedoelwitte en doelstellings. Die opstelling en bereiking van die

onderafdelingsdoelstellings en doelwitte, geskied in terme van elke onderafdelingsbestuurder se sleutelprestasiegebied of fokusarea.

7.5.4.5 Individuele doelstellings en doelwitte

Binne die raamwerk van die gemeentedoelstellings en doelwitte, formuleer lidmate vir hulself doelstellings en doelwitte. 'n Lidmaat met die gawe van musiek en die diensgroepleier vir die eredienste, sal byvoorbeeld deur deelname aan musiekbediening, 'n doelstelling bepaal om byvoorbeeld die sang tydens aanddienste vir die volgende vyf jaar te hanteer. 'n Doelwit kan wees om ander lidmate oor die eerste jaar toe te rus om deel te vorm van die musiekbedieningspan.

Die projekbestuurder en lidmate behoort uitdagende doelwitte te bepaal – dit dien as motivering. Maklik bereikbare doelwitte bied geen uitdaging nie en onbereikbare doelwitte ontmoedig die lidmate. Weichrich (1986:67) praat in dié verband van 'n netwerk van doelstellings en doelwitte ("hierarchy of aims") (vgl. ook Kroon 1995:167). Doelstellings word geformuleer uit die missie van die gemeente. Elke onderdeel van die gemeente, en uiteindelik elke lidmaat, stel doelstellings en doelwitte.

7.5.4.6 Vereistes vir die sukses van doelwitbestuur

Verskeie vereistes is noodsaaklik vir suksesvolle doelwitbestuur (vgl. Marx et al. 1991:281-282). Die belangrikste vereistes is onder andere die volgende:

- 'n Versoenbare filosofie en kultuur. Volgens dié filosofie word lidmate beskou as verantwoordelik en gewillig om diens te lewer. Die kultuur moet gerig wees op resultaatgeoriënteerde prestasie, met die nodige ondersteuning van hoër bestuursvlakke.
- Bestuur se verbintenis en betrokkenheid. Bestuur moet die nodige inisiatief en ondersteuning vir die doelwitbestuursproses verskaf. Dit moet met elke bestuursvlak se verbintenis aangevul word.
- Voldoende opleiding in die funksionering van doelwitbestuur. Elke lidmaat moet die beginsels ken, verstaan en kan toepas.
- Meting van uitsette. Prestasie, resultate of uitsette moet gemeet word eerder as insette soos aantal ure of lidmate.
- Duidelik geformuleerde doelwitte. Doelwitte moet in kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe terme bepaal word. Die doelwitte moet spesifiek wees en op belangrike aspekte

- konsentreer. Die neiging om net maklik meetbare en sigbare doelwitte te stel, moet vermy word.
- Deelname van alle lidmate. Lidmate moet voldoende geleentheid kry om bydraes te lewer. Die keuse van metodes om die doel te bereik, moet aan die inisiatief van die lidmate oorgelaat word.
 - Buigbaarheid. Doelwitte moet by onvoorsiene verandering kan aanpas. Onaanpasbaarheid lei tot frustrasie en onwilligheid om saam te werk.
 - Konflikbestuur. Doelwitbestuur los nie konflik op nie. Konflik moet bestuur word met behulp van die konflikoplossings- en konflikstimuleringsmetodes (Cilliers 1995:395-411).
 - Genoeg tyd vir die doelwitbestuursproses. Voldoende tyd en aandag moet aan die formulering, hersiening en evaluering van doelwitte en aan administrasie en prestasie-evaluering afgestaan word.
 - Geleidelike implementering van doelwitbestuur. Doelwitbestuur kan nie oornag ingestel word nie. Dit neem ongeveer drie tot vyf jaar om suksesvol te begin funksioneer (vgl. veral Boveé et al. 1993:218-220).

Die volgende belangrike riglyne om doelwitbestuur produktief te maak, kan volgens Weichrich (1986:192) en Van Zyl (Kroon, 1995:176-177) van groot waarde wees:

- Doelwitbestuur moet versigtig en deeglik beplan word.
- Doelwitbestuur se deelnemers moet deeglik opgelei en voorbereid wees.
- Deelnemers het riglyne nodig waarlangs doelwitte opgestel moet word.
- 'n Volledige netwerk van doelstellings en doelwitte is nodig.
- Die program moet resultaatgeoriënteerd wees.
- Die aanstelling van 'n doelwitbestuursadministrateur (die projekbestuurder) is wenslik en waardevol.
- Die doelwitbestuursprogram is nie rigied nie, maar moet aanpas by veranderende omstandighede.
- Die program moet eenvoudig wees en gereeld gemonitor word.
- Die stelsel moet gekommunikeer word tot op die laagste vlak van bestuur.
- Bestuursbetrokkenheid en veral die projekbestuurder, is 'n absolute essensiële vereiste (aangepas uit Kruger 1993:35-36).

By die opstel van doelwitte word voorgeste dat 'n eenvoudige kontrolelyns gebruik word ten einde te verseker dat sekere probleme wel voorsien word en dat behoorlike aandag aan hierdie probleme gegee word (Kruger 1993:37-39). Doelwitbestuur is geleë in die proses

waarin bestuurders en lidmate deur deelname in terme van die oorkoepelende doelstellings en elke lidmaat se verantwoordelikhede, meetbare verwagte resultate of doelwitte stel waarteen vordering en uiteindelijke prestasie gemeet kan word. Die klem lê dus op bestuur en nie op doelwitte nie (Kruger 1993:39).

Doelwitbestuur volgens Kruger (aangepas vir 'n gemeente 1993:39) waarmee die navorser saamstem is die vervanging van die proses waar die bestuurder doelwitte daarstel wat bereik moet word deur 'n proses van deelname waar die bestuurder en lidmate ooreenkom oor die doelwitte wat bereik wil word en hoe dit gemonitor gaan word. 'n Spesifieke tyd word bepaal wanneer die doelwit bereik moet word en gereelde terugvoering van die vordering na die doelwit, stel die lidmate in staat om voortdurend aktiwiteite te evalueer en te korrigeer indien nodig. Daarby vind periodieke prestasiebeoordeling tydens 'n evaluasieonderhoud tussen die projekbestuurder en lidmate plaas.

Bestuurders gebruik doelwitte om lidmate te motiveer eerder as om hulle te kontroleer. Sodoende weet lidmate presies wat van hulle verwag word en waaraan hul prestasie gemeet gaan word. Deelname in die bepaling van doelwitte verhoog die aanvaarding van die doelwitte.

• Die voordele van doelwitbestuur

Doelwitbestuur as moderne bestuursfilosofie, bied die volgende voordele wanneer dit korrek toegepas word:

- Dit verbeter kommunikasie in die gemeente as geheel en tussen die projekbestuurder en lidmate. Duidelikheid word so verkry oor doelwitte, verantwoordelikhede en kriteria vir dienslewering.
- Dit dui die verwagte diens of resultate aan. Elke lidmaat en diensgroep weet presies wat die standaard vir goeie dienswerk is.
- Dit bevorder resultaatgeoriënteerde beplanning deurdat bestuurders en lidmate op die dienswerk wat bereik moet word konsentreer, eerder as op die beplanning van aktiwiteite.
- Dit bevorder deelname en samewerking tussen individuele lidmate en verskillende dienssterreine wat as 'n eenheid saamwerk om gemeenskaplike doelwitte te bereik.
- Persoonlike verbintenis tot die bereiking van doelwitte word verkry in die proses van doelwitbepaling.

- Doelmatigheid word bevorder deurdat dienste of take en lidmate op 'n voorafbepaalde uitkomst gerig word. Dit maak dienswerk ter bereiking van die doelwitte sinvol.
- Lidmate en die verskillende diensgroepe raak bewus van elke diensgroep en gemeentese doelwitte. Dit toon dat elke lidmaat se prestasie belangrik is vir die prestasie van die gemeente as geheel.
- Verbeterde prestasie-evaluering van lidmate is moontlik waar almal hulle tot realistiese doelwitte verbind het.
- Koördinasie verbeter wanneer die gemeente as 'n totale stelsel funksioneer en almal na dieselfde doelwitte streef en bewus is van mekaar se dienswerk.
- Effektiewe beheer word bewerkstellig, aangesien elke lidmaat sy eie prestasie kan evalueer en regstel soos nodig blyk (Boveé et al. 1993:220; Kruger 1993: 34-35; Kroon 1995:177-178).

Verder kan die volgende potensiële voordele van doelwitbestuur geïdentifiseer word:

- 'n Omvattende doelwitbestuursprogram gee duidelike rigting en klaarheid aan die lidmate. Elke lidmaat beself ook wat sy/haar rol in die gemeente is.
- Dit lei tot verbeterde vertikale en horisontale integrasie van doelstellings, doelwitte en aktiwiteite (koördinasie).
- Stoner en Wankel (aangepas 1986:518) beweer dat dit tot beter afwaartse kommunikasie in die gemeente en tot 'n beter vertrouensverhouding tussen projekbestuurder en lidmate lei.
- Doelwitbestuur lê die grondslag vir beter motivering. Haimann et al. (1978:315) sê: "The most significant feature of MBO is that it is motivational in the sense of receiving a commitment ...".
- Doelwitbestuur lei tot beter beplanning, beheer en spanwerk. Trouens die sukses van 'n doelwitbestuursprogram lei tot beter bestuur van die gemeente. Rue en Byars (1986:311) sê dat die ontwikkeling van 'n doelwitbestuursprogram deel is van die beplanningsfunksie, maar wanneer dit eers geïmplementeer is, word dit vir beheerdoeleindes aangewend.
- Sodra die verwagte resultate neergelê is en standarde gestel is, kan 'n bepaalde lidmaat se bydrae tot die onderneming beoordeel word.

- **Die nadele van doelwitbestuur**

Baie van doelwitbestuur se nadele hou met die implementering daarvan verband. Wanneer dié probleme buite rekening gelaat word, hou doelwitbestuur nog die volgende nadele in:

- In sekere gevalle word daar te veel klem gelê op die lidmaat se prestasie in plaas daarvan dat lidmate gehelp en ondersteun word.
- Doelwitbestuur verg verskeie insette, soos tyd van lidmate, administrasie en evaluering.
- Doelwitte word nie spesifiek genoeg geformuleer nie, met die gevolg dat dit nie voldoende rigting verskaf nie.
- Dit is moeilik om dienswerk van lidmate as kwantitatiewe of kwalitatiewe doelwitte te stel.
- Klem op korttermynresultate kan tot gevolg hê dat doelstellings en langtermynaspekte verwaarloos word.
- Konflik kan oor doelwitte en metodes ontstaan, wat die effektiwiteit van doelwitbestuur verminder (Boveé et al. 1993:220; Kroon1995:178).

7.6 DIE BEPLANNING VAN DIENSTE (AKTIWITEITE)

Die besluite wat tydens die beplanningsproses geneem is, vorm die planne. Die finale plan behoort opgestel te word nadat besin is oor die beste alternatiewe en oor die doelstellings en doelwitte wat bereik moet word. Die doelwitte in 'n gemeente is die dienste wat in elke diensgroep geïdentifiseer is. Eers by behaling van die doelwitte, kan verklaar word dat die doelstelling bereik is.

7.6.1 Die inwerkingstelling van planne

Volledige planne behoort op dié stadium gesamentlik deur die projekbestuurder en lidmate opgestel te wees (Hoofstuk 6) om die doelwitte te kan bereik. Die uitvoeringsfase van beplanning bestaan uit die inwerkingstelling van die finale plan (Kroon & Van Zyl 1995:125). Verskeie soorte planne bestaan, naamlik lang-, medium- en korttermynplanne. Die beste plan vir elke diensterrein behoort reeds gekies te wees. Vir volledigheid behoort alle planne normaalweg die volgende aspekte te bevat:

- Doelstellings en doelwitte. Al die doelstellings en doelwitte wat deur die spesifieke planne bereik wil word, moet bepaal word.

- Standaard. Dit word uit die doelwitte afgelei en verskaf neergelegde norme waaraan die uitvoering van die werk moet voldoen. Dit verskaf onder meer die mikipunte vir resultate waarin die werklike prestasie, afhange van omstandighede, byvoorbeeld weekliks, maandeliks, kwartaaliks en halfjaarliks, gemeet kan word.
- Programme. Dit gee 'n uiteensetting van die stappe en volgorde wat gevolg moet word om die verskillende aktiwiteite te verrig.
- Skedules. Dit bepaal die tye waarop elke dienswerk/aktiwiteit moet begin en eindig.
- Prosedures en metodes. Dit skryf 'n vasgestelde manier waarvolgens spesifieke dienste/take wat gereeld voorkom, uitgevoer moet word, voor.
- Reëls en regulasies. Dit gee vaste voorskrifte oor wat gedoen en nie gedoen mag word in 'n gegewe situasie ten einde die doelwitte volgens die neergelegde planne en prosedures, te bereik.
- Begrotings. Dit is 'n gekwantifiseerde opgawe van die verwagte resultate of doelwitte wat in finansiële en fisiese eenhede uitgedruk word. Dit bevat van die standaard wat in die beheerproses met die werklike prestasie vergelyk word om afwykings te bepaal vir regstellende optrede (aangepas vir die gemeente uit veral Kruger 1993:45-46)

Die opgestelde planne word geïmplementeer deur die spesifieke dienste/aktiwiteite op die bepaalde tye soos besluit tot uitvoer te bring volgens bogenoemde aspekte. Gemeentes wat dit hulle taak maak om hierdie beginsels toe te pas, het gehoorsaam geluister na wat God sê 'n kerk, Sy kerk, behoort te wees (Hoofstuk 3). Die ander basiese en bykomende bestuurstake neem nou by beplanning oor in die bestuursproses. Organisering van die dienste neem in aanvang wanneer die geïdentifiseerde dienswerk of aktiwiteit aan lidmate in elke diensgroep toegedeel word. Aktivering kom in werking wanneer lidmate in hulle diensgroepe leiding neem, kommunikeer en motiveer (Boveé et al. 1993:438-443; vgl. ook Kroon & Van Zyl 1995:124).

Gemeentes wat hulle so posisioneer, is op pad om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur te skep.

7.6.2 Deurlopende evaluering van prestasie

Die doel van deurlopende prestasie-evaluering, is om die lidmate in staat te stel om voortdurend hulle eie prestasies te meet en met die neergelegde standaard te vergelyk en om deurlopend regstellend op te tree indien nodig. Hierdie optrede kan onder die gemenedeler **motivering** geklassifiseer word. Behaling van sukses behoort lidmate te

motiveer. Boveé et al. (1993:436) definieer motivering as volg: "The force that moves people to initiate, direct, and sustain behavior and action".

Deurlopende evaluering behels volgens Kruger (1993:46-48) die volgende:

- **Meting van prestasie**

Normaalweg word prestasie meting deur middel van die bestuursinligtingstelsel aan die lidmate voorsien. Indien die prestasie nie hierdeur verkry kan word nie, moet die lidmate self metodes van meting daarstel, byvoorbeeld die byhou van verslae. Wanneer die resultate van die werklike prestasie vir 'n tydperk beskikbaar is, word dit met die standaard vergelyk en afwykings bepaal. Daar moet veral aan negatiewe afwykings aandag gegee word. Deur middel van uitsonderingsbeheer word groot negatiewe afwykings bepaal en regstellend opgetree. Indien die afwykings 'n sekere persentasie (bv. 6% teen die gestelde standaard) oorskry, kan dit aan die projekbestuurder vir hulp en gesamentlike regstellende optrede gerapporteer word. Die lidmaat en bestuurder kom ooreen oor hoe gereeld persoonlike selfevaluering moet plaasvind (vgl. ook Boveé et al. 1993:444-455).

- **Periodieke regstellende optrede**

Die taak van 'n bestuurder is om werk deur mense gedoen te kry. Gevolglik is dit nodig om voortdurend lidmate se prestasie aan die hand van die ooreengekome standarde te evalueer. Dit word amptelik elke drie, vier of ses maande gedoen. Bestuur moet besluit hoe dikwels hulle hul lidmate wil evalueer.

- **Vordering na doelwitte**

Die bestuursinligtingstelsel behoort tydig die prestasie van die lidmate te kan voorsien. Die bestuurder kan daaruit die vordering na doelwitte bepaal. Dié inligting word vir prestasie-evaluering gebruik.

- **Prestasie-evaluering**

Prestasie-evaluering geskied om lidmate se prestasie te meet met die oog op motivering en dien as voorbeeld vir die res van die gemeente. Die hoofdoel van 'n positiewe prestasie-evalueringstelsel, is om die bestuurder in staat te stel om die inisiatief, kreatiwiteit en

persoonlike verantwoordelikheid van lidmate sodanig te ontwikkel, dat elkeen gemotiveerd sal wees om die doelwitte en uiteindelik die doelstellings van die onderneming, te bereik (Bateman & Zeithaml 1993:443-462).

Prestasie-evaluering kan beskou word as 'n sistematiese metode om die huidige en toekomstige doeltreffendheid van lidmate in 'n gemeente te bepaal. Nie alleen word 'n begrip van die lidmaat se prestasie in sy huidige dienswerk verkry nie, maar 'n mening kan gevorm word oor sy potensiaal vir verdere ontwikkeling. Die evalueringsprosedure wat in die doelwitbestuursproses gevolg word, sal van gemeente tot gemeente verskil (Marx et al. 1991:375). In die algemeen kan die volgende prosedure gevolg word:

- **Die evalueringsonderhoud**

Die evalueringsonderhoud is 'n taakgerigte onderhoud wat nie op persoonlikhede gerig is nie. Dit neem die vorm aan van 'n gesprek tussen die bestuurder en die lidmate. Hierdie metode word veral in projekbestuur gebruik en staan bekend as projekkwaliteitsbestuur (PMBOK 2000:83-92). Die lidmate word die geleentheid gebied om hul prestasies en resultate te verduidelik. Tydens die onderhoud word die vordering na elke doelwit wat op die spesifieke lidmate van toepassing is, bespreek.

Klem word gelê op die positiewe dinge, soos kennis van die lidmate se vordering, aanmoediging, aanbevelings, aanbieding van hulp, erkenning van goeie werk wanneer die doelwitte bereik is en 'n aanmoediging om persoonlike doelwitte te bereik en van hulle verwagtings kennis te neem.

Die bestuurder moenie op mislukkings konsentreer nie, aangesien die lidmate in die openhartige gesprek hulle tekortkominge sal stel. Prestasie moet beklemtoon word om sodoende mislukkings in die toekoms uit te skakel. Die sterkste motivering vir toekomstige sukses lê in die bereiking van sukses in die hede en verlede. Die meeste lidmate wil 'n sukses van hulle dienswerk maak, daarom moet die bestuurder op vorige prestasie bou. 'n Bestuurder moet onthou dat lidmate 'n simpatieke oor en hulp nodig het, want dit laat hulle voel dat hulle bydrae betekenisvol is.

- **Verwagtingsbestuur**

Verwagtingsbestuur (VWB) integreer die verwagtingsteorie van motivering in die doelwitbestuursproses. Dit vereis 'n nuwe leierskapstyl waarvolgens die bestuurder die voorbeeld stel deur 'n positiewe houding en 'n verbintenis tot doelwitte.

Die filosofie van verwagtingsbestuur is dat 'n mens bereik wat hy verwag hy kan bereik. In die doelwitbestuursproses word daar kennis geneem van die persoon se verwagtings, dit word aan uitdagende doelwitte gekoppel en die persoon word vir die resultate aanspreeklik gehou. Dit gebruik 'n persoon se sterk punte om verwagtings, dit wil sê uitdagende doelwitte, te bepaal en te bereik. Die kern van beheer is selfbeheersing deur toegewyde mense. Erkenning vir goeie prestasie is 'n belangrike vorm van beloning (Du Toit 1995:334).

- **Die oorsake van afwykings en regstellende optrede**

Indien dit uit verslae en die gesprek blyk dat die lidmaat nie sy doelwitte kon bereik nie, moet die oorsake van die afwykings vasgestel word. Verskeie faktore, byvoorbeeld swak opleiding, gebrek aan motivering en persoonlike probleme, kan daartoe lei dat lidmate nie na wense presteer nie. Persoonlike probleme is soms 'n belangrike oorsaak wat met groot omsigtigheid hanteer moet word. Die bestuurder moet regstellende optrede voorstel om die oorsake te verminder of uit te skakel. Indien dit blyk dat die doelwitte onrealisties onder die omstandighede was, moet die doelwitte en planne hersien word (Bateman & Zeithaml 1993:444-446).

- **Die gebruik van prestasie-evaluering**

PMBOK (2000:89) stel die kwaliteitsproses ("Quality Assurance process") positief deur dit as volg te stel: "The outputs from quality assurance is quality improvement. Quality improvement includes taking action to increase the effectiveness and efficiency of the project to provide added benefits to the project stakeholders. In most cases, implementing quality improvements will require preparation of change requests or taking of corrective action and will be handled according to procedures for overall change control".

Prestasie-evalueringsdata lê die grondslag vir 'n verskeidenheid besluite rakende die gemeente. 'n Doeltreffende stelsel van prestasie-evaluering berus op die volgende uitgangspunte:

- Opleiding en ontwikkeling. Die ontwikkeling van lidmate tot optimum produktiwiteit is die doel van baie menslike hulpbronprogramme. Prestasie-evaluering kan tot sodanige ontwikkeling bydra. Die prestasie-evalueringstelsel behoort tekortkominge uit te wys, sodat hulp aan die werknemers verleen kan word om hulself te verbeter. 'n Doeltreffende prestasie-evalueringstelsel kan help om die spesifieke dienswerk waarin die lidmaat nie goed vaar nie, te bepaal sodat gepaste opleiding en toerusting beplan kan word. Dit kan ook swak plekke in die bestaande opleidingsprogram uitwys.
- Die stelsel moet vir die lidmate op wie dit van toepassing sal wees, aanvaarbaar wees. Dit impliseer nie net die ontwerp van 'n stelsel wat bo verdenking sal wees nie, maar ook dat die bekendstelling en toepassing van die stelsel aan bepaalde vereistes moet voldoen.
- Die stelsel moet verstaanbaar en maklik toepasbaar wees, sodat lidmate wat vir prestasie-evaluering verantwoordelik is, nie 'n weerstand daarteen sal opbou nie.
- Die stelsel moet aan die vereistes voldoen wat die lidmate daaraan stel, naamlik dat dit 'n hulpmiddel sal wees waarmee produktiewe prestasie aangemoedig kan word.

Ten einde 'n geldige en betroubare meting van diensprestasie aan die hand van dié faktore te doen, behoort 'n subjektiewe evaluering so ver moontlik vermy te word. Dit is egter nie altyd moontlik om 'n objektiewe meting van elke faktor te verkry nie, in welke geval die metode van evaluering sodanig moet wees dat foute wat as gevolg van subjektiwiteit kan insluip, so ver moontlik voorkom word (vgl. hier veral Bateman & Zeithaml 1993:443-462; Boveé et al. 1993:436-460 & Du Toit 1995:327-349).

7.7 DISSIPLINERING

7.7.1 Dissipline

Dissiplinering is die vorming van 'n lidmaat se gedrag om optrede te rig ten einde die bereiking van die gestelde doelstellings te verseker (Kroon 1995:13,171). Daar bestaan twee soorte naamlik positiewe- en negatiewe dissipline (Marx & Gous 1983: 91). Die handhawing van dissipline moet altyd met takt en regverdigheid toegepas word. Lidmate behoort volledig ingelig te word oor alle voorskrifte en reëls.

7.8 DIE PLEK EN FUNKSIE VAN PROJEKIMPLEMENTERING

Elke lidmaat se deelname aan die implementering van die gekose plan is noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Dit geskied deurdat die dienswerker vir hom 'n eindresultaat bepaal. Die lidmaat moet daarna voortdurend sy vordering na die bereiking van die doelwitte monitor en aanpas waar nodig (Boveé et al. 1993:260-261; Kroon 1995:136, 159).

In hierdie hoofstuk word die plek en funksie van strategiese implementering beskryf. Strategiese implementering geskied met behulp van die gepaste struktuur, leierskap en gemeentekultuur wanneer die taktiese en operasionele planne deur middel van doelwitbestuur uitgevoer word. Operasionele, taktiese en strategiese beheer verseker dat die gekose gemeentedoelwitte - en doelstellings bereik word (Boveé et al. 1993:219; Bateman & Zeithaml 1993:359).

Doelwitbestuur is 'n bestuursfilosofie wat die hiërargie van doelstellings verder voer deurdat doelwitte deur middel van 'n deelnemende besluitnemingsproses geformuleer word en metodes bepaal word om dit te bereik. In die doelwitbestuursproses kan elke lidmaat voortdurend self sy prestasie bepaal en regstel, sodat hy dié prestasie kan behaal waartoe hy hom verbind het (Marx et al. 1991:281-282).

Die projekbestuurder gebruik prestasie-evaluering om lidmate se prestasie te meet met die oog op verbeterde besluitneming in verband met opleiding, ontwikkeling en toerusting. Die dissiplinêre proses is gerig op dissiplinering van gedrag en of optrede wat nie by lidmate en in die kerk pas nie. Die totale betrokkenheid van elke lidmaat, bepaal die sukses van doelwitbestuur (aangepas uit Kroon 1995:179).

7.8.1 Beplanningsresultate

Die strategiese plan (Hoofstuk 6) is rigtinggewend: dit verskaf die strategie, doelstellings, belangegroeppe en ondernemingsbeleid. Die "Ooreengekome Projekplan" behoort gevolglik nou geïmplementeer te word. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke lidmaat, in samewerking met die projekbestuurder, bepaal wat hy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Adendorff et al. (1997:153) maak in hierdie verband die volgende opmerking: "If strategic planning is done by means of a matrix structure, it is regarded as a project. It is,

however, of cardinal importance that the objective factors of the strategic plan, together with restrictive factors such as time, cost and performance be clearly defined. Project managers responsible for strategic planning must at least have the same authority as any other manager”.

Die inhoud van die “Ooreengekome Projekplan” vir die doel van hierdie hoofstuk vervat fases 4-6 van die projeksiklus. ‘n Gekompuleerde Ooreengekome Projekplan vir **Projek Helder Môrester** (siklusse 1-6) word volledig in Hoofstuk 8 gedokumenteer. Vervolgens word siklusse 4-6 van **Projek Helder Môrester** soos vervat in die Ooreengekome Projekplan, bespreek.

Die implementeringsbenadering bestaan uit die volgende:

- Die implementering van fases 4-6 van die oorkoepelende projek
- Die inkorporering van die implementering van die subprojekte van fases 4-6.
(vgl. Hardwick & Guest 1998:75-100).

7.8.2 Projekplan-implementering

Die doel van die projekbenadering is om die toepassing van projekimplementering as bestuurshulpmiddel in die kerk te demonstreer. Die implementering van die “Ooreengekome Projekplan” behoort ‘n bydrae te lewer tot die model vir doelmatigheid en doeltreffendheid. Die “Ooreengekome Projekplan” bevat die besluite rakende die implementering van die planne en is die resultaat van die gemeentelike beplanningseminaar. Die inhoud van hierdie dokument bevat die besluite van die oorkoepelende projek. Die “Project Charter” (as deel van die projekplan) is in wese die dokument om aan ‘n makrogemeente te kommunikeer dat ‘n projek goedgekeur is en geïmplementeer gaan word.

Die projekbestuurder behoort die projekimplementering aan die gemeente te kommunikeer. Geen lid van die gemeente mag op enige stadium onduidelikheid hê wat oor die status van die projekimplementering is nie. Hy behoort aanvanklik in hooftrekke en daarna in detail die projeklewensiklus van die projek aan die gemeente te verduidelik. Elke lidmaat behoort toegang tot die implementeringsplan te hê of ‘n afskrif van die plan te besit. Die projekbestuurder behoort ook elke lid van die projekspan (intern en ekstern) aan die gemeente bekend te stel.

Die projekbestuurder is na die beplanningseminaar in die posisie om die gemeente te organiseer in die rigting waarop besluit is (PMBOK 2000:42-44).

7.8.3 Projekplan: Raamwerk

Die gekompuleerde "Ooreengekome Projekplan" omvat die volledige inhoud van die projekplan en implementeringsbesluite van die kerkraad en gemeente. Die raamwerk word gebruik as die hoofbron om die implementeringsbesluite van die gemeente uit te voer.

7.8.3.1 Projekimplementering

'n Projek bestaan uit 'n stel interafhanklike aktiwiteite wat 'n besliste begin- en eindpunt het. Die omskrywing van die inhoud van die projek word gevind in die dokument bekend as die "Ooreengekome Projekplan". Die projekbestuurder, in samewerking met die kerkraad, kommissievoorsitters en diensgroepleiers is verantwoordelik om na die gemeentebepanningseminaar hierdie dokument saam te stel. Hierdie dokument dien as die bron wat die projekbestuurder gebruik om die geïdentifiseerde projek te implementeer. Die projekbestuurder volg die stappe in die "Ooreengekome Projekplan" ten einde die projek te implementeer.

Om so 'n projek te kan implementeer, behoort die volgende stappe aandag te geniet:

• **Stap 1: Siklus 4 - Implementering**

Die uitvoering van die plan geskied deurdat al die take van die hoof- en subprojekte wat geïdentifiseer is, tot uitvoer gebring word. Hierdie take of aktiwiteite word in die Werkaafbraakstruktuur (WAS) vervat en het ten doel die behaling van die doelwitte van die projek (Adendorff et al. 1997:158; PMBOK 2000:42-44; Gray & Larson 2000:337-339). Tydens hierdie fase is dit die projekbestuurder se taak om die volgende aktiwiteite te fasiliteer:

- Die kies en ontwikkeling van die projekspanne en individuele lede deur beter vermoëns ("skills") aan te leer.
- Deurlopend met alle belanghebbendes te kommunikeer.
- Bestuur van alle kontrakte intern en ekstern.
- Deurlopende bestuur van aflewerbares en ontvangbares.

- Verseker dat die projek al die kwaliteitsvereistes slaag. (aangepas vir die gemeente vgl. veral Van Wyk 1995:145-185).

• **Stap 2: Siklus 5 - Kontrolering**

Die fase behoort toepassing te vind deur al die fases van die projek – 'n oorkoepelende rol. Kontrole speel eintlik 'n kardinale rol tydens die implementeringsfase (Adendorff et al. 1997:158). Tydens hierdie fase is dit die projekbestuurder en elke lid van die span se verantwoordelikheid om deurlopend die volgende projekaktiwiteite te kontroleer:

- Kontrole oor alle stappe in alle fases.
- Kontrole oor skedule- tydveranderings indien nodig.
- Kontrole oor al die rapporteringsaspekte.
- Kontrole oor die projekbegroting.
- Reaksie op risiko's soos dit gerapporteer word.
- Kontroleer die kwaliteit van dienste soos ooreengekom (vgl. veral Maylor 1999:191-219; Kerzner 1998:226, 583; vgl. veral Van Wyk 1995:149-184).

• **Stap 3: Siklus 6 - Afhandeling**

Hierdie fase behels die formele aanvaarding van die diens of produk gelewer soos ooreengekom. Die aanvaarding moet skriftelik gedoen word. Hierdie dokument dien as verwysing en kontrole na die doelwitte wat behaal moes word. Die projekkantoor gebruik veral hierdie dokument om rekords na te gaan en argiewe op te dateer. Die projekbestuurder en alle belanghebbendes teken die projek formeel af as synde suksesvol voltooi teen veral die volgende standaarde:

- Binne ooreengekome tyd.
- Binne begroting.
- Volgens kwaliteitstandaarde (Adendorff et al. 1997:158-159; Maylor 1999:255-277; vgl. veral ook Van Wyk 1995: 189-209).

7.8.3.2 Geïntegreerde bestuur

Tydens die implementeringsfase word die algemene- en strategiese implementering as deel van bogenoemde fases toegepas:

- **Stap 1:** Toepassing van die laaste drie van die vier basiese algemene bestuurstake, naamlik **organisering, aktivering en beheer**.
- **Stap 2:** Toepassing van strategie en strategiese bestuur deur **strategiese implementering**.

7.8.4 Projekimplementering deur die toepassing van bestuursbeginsels

Die projekbestuurder pas die besluite soos deur die gemeente besluit is, toe. Hy volg die besluite soos vervat in die "Ooreengekome Projekplan". By die interpretasie van die "Ooreengekome Projekplan" is die "Project Charter" ingesluit. Die "Project Charter" bevat die mandaat wat die projekbestuurder bemagtig om die projek te bestuur en bevat ten minste die inligting soos vervat in **Bylaag H**.

Die projekplan weerspieël die omvang van die bestuursbeginsels soos dit in Hoofstuk 6 en 7 bespreek is (Projekbeplanning en -implementering). Die projekbestuurder en elke lidmaat is die eienaar(s) van die projek. Die projek word volledig in Hoofstuk 8 bespreek.