

## AFDELING G: BEDIENINGSPRAKTYK (4)

### 'N BESTUURSMODEL VIR GEMEENTEBESTUUR

## HOOFSTUK 8

### 8.1 INLEIDING

Die kerk of gemeente is 'n komplekse bestuursomgewing. Elke lidmaat van die kerk behoort op sy pad in die toekoms die volgende vrae te vra: Wie is ek? Hoe dink ek oor myself? Waarheen is ek op pad? Net so behoort die kerk die volgende vrae te vra: Wie sê God is ons? Hoe wil God hê moet ons oor onself dink? Waarvoor wil God hê moet ons as gemeente staan? Hierdie duidelike strategiese vrae beklemtoon die noodsaaklikheid van selfondersoek en fokus op die belangrikheid van 'n visie vir die kerk en gemeente.

Die visie van 'n kerk, soos in enige ander bestuursomgewing, is altyd gegrond op die identiteit. In ons geval die identiteit van die kerk. Die identiteit gee gevolglik gestalte aan die taak (missie) van die kerk. Van der Walt (1999:47-49) stel dit soos volg: die kerk het as samelewingsverband 'n eie:

- Identiteit (Wie is ons? - eienskappe en kenmerke).
- Taak (Wat doen ons? – verskillende bedieningsmodi).
- Werkswyse (Hoe doen ons dit? - institusionalisering).
- Bepaalde konteks waarbinne geleef en gewerk word (In watter omgewing werk ons? – Suid-Afrika en die Wêreld).
- Resultaat wat gelewer behoort te word (Lewensvisie en lewenswandel onder leiding van die Woord en Gees).

### 8.2 PROJEKMODEL VIR PROJEK HELDER MÔRESTER

#### 8.2.1 Uitgangspunt

In hierdie hoofstuk wil die navorsing die hipotese soos dit in Hoofstuk 2 geformuleer is in die praktyk bewys deur 'n veranderde praxis 2 voor te stel vir toepassing deur makrogemeentes. Die hipotese in die studie lui soos volg:

Die gebrek aan, afwesigheid van, of disfunksionering van 'n bestuursmodel in makrogemeentes in die Ned. Geref. Kerk noodsaak gestaltegewing aan 'n projekbestuursmodel.

Die beginsels van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling in diens van die evangelie word as die bestuurshulpmiddel gebruik. Die navorser gebruik die volgende definisie van projekbestuur as die kommunikatiewe handeling vir die vormgewing aan die verstelde praxis:

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

- Scope, time, cost, and quality
- Stakeholders with differing needs and expectations
- Identified requirements (needs) and unidentified requirements (expectations)" (PMBOK 2000:6)

Die nulhipotese wat in Hoofstuk 2 gekies is word in die hoofstuk weerlê naamlik dat:

Bestuur in makrogemeentes van die Ned. Geref. Kerk ondervind nie 'n probleem met die gestaltegewing van 'n projekbestuursmodel nie.

Om die hipotese stellings hierbo te bewys gaan die navorser in die hoofstuk uit van 'n definisie van Praktiese Teologie (Heitink 1993:18-21). Die definisie word as basis, wat die ontwikkeling van die prakties-teologiese handelingsteoretiese model binne die bestuursraamwerk vir die toepassing van projekbestuur in die praxis van die geloofsgemeenskap steun, gebruik naamlik:

Praktiese Teologie as kommunikatiewe handelingswetenskap is 'n empiries-georiënteerde teologiese teorie in 'n hermeneutiese raamwerk van die bemiddeling (praxis 1) van die Christelike geloof in die praxis van die moderne samelewing (praxis 2)

### 8.2.2 Die praktyk van 'n betuursmodel in 'n postmoderne kultuur

Die hoofstuk poog om aan die kerk 'n bestuursmodel te modelleer wat bestuur in staat sal stel om op die uitdagings van die postmoderne kultuur te kan antwoord (Hoofstuk 3). In hierdie hoofstuk word van die kerk na aanleiding van haar posisionering verwag om die bestuursmodel toe te pas ten einde die gemeente se doelstelling en doelwitte te behaal.

Die geesteklimaat van die Postmodernisme waarbinne die kerk haar roeping moet vervul, beklemtoon die taak van die kerk in 'n Postmoderne samelewing. Die kerk mag nie self Postmodernisties word nie, maar moet die Postmodernistiese mens op innoverende wyses bedien. Die kerk sal bereid moet wees om haar vormgewing te verander. Daar sal 'n vernuwing en nie net bloot 'n verandering moet plaasvind nie.

Die resultaat of einddoel van die voorgestelde bestuursmodel behoort elke lidmaat in sy of haar dienswerk te fasiliteer sodat elke lidmaat sal kan sê dat hulle tuis voel in die gemeente. Na aanleiding van bogenoemde, behoort **Projek Helder Mōrester** die gemeente in die nuwe kultuur te begelei om:

- 'n Denkskuif in die toepassing van projekbestuursbeginsels te maak.
- Die bereiking van die visie (doelstelling(s)) van die gemeente te verwesenlik.
- Die bereiking van die missie (doelwit(te)) van die gemeente te verwesenlik.

### 8.2.3 Beplanningseminaar-resultate

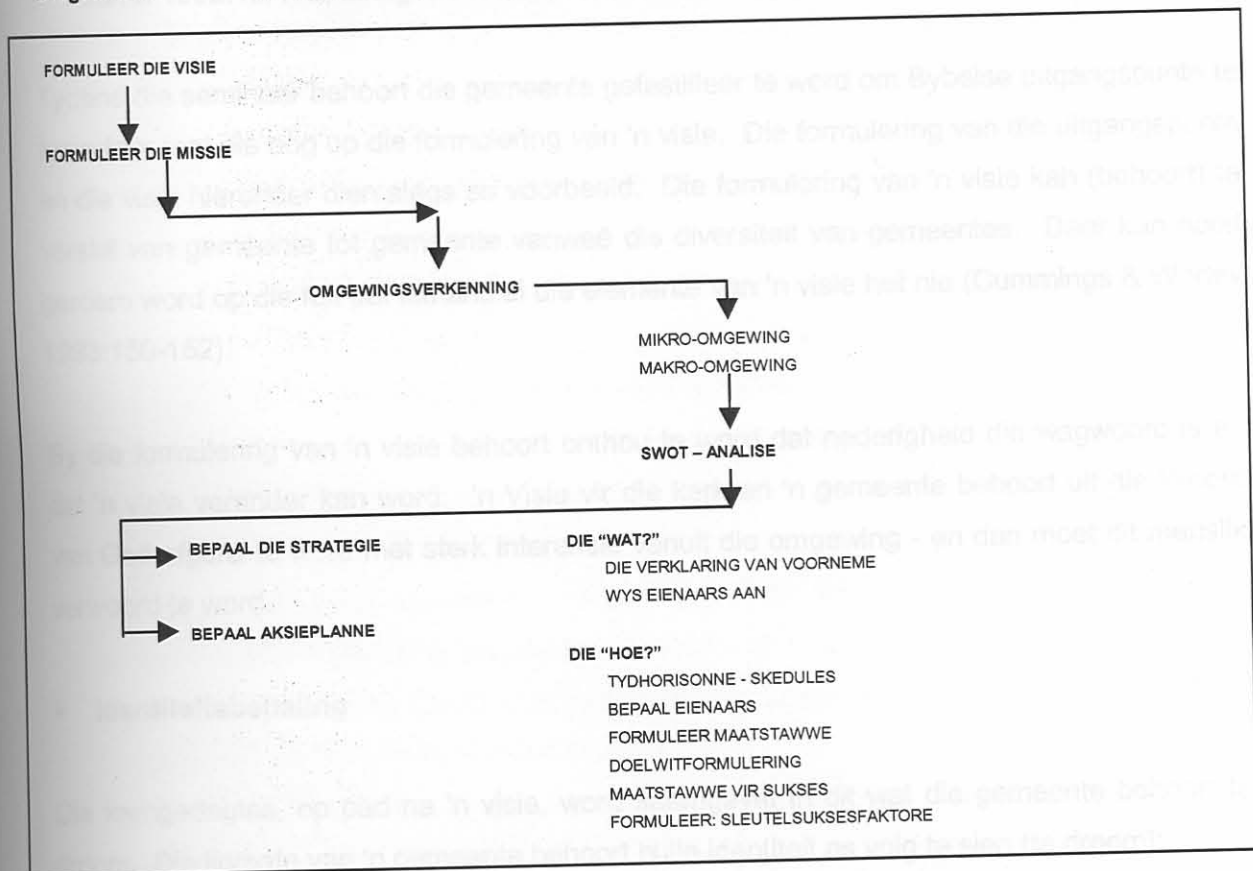
'n Beplanningseminaar wat as deel van die gemeente se strategie behoort te wees, kon met 'n agenda (**Bylaag X**) die gemeente betrek om haar unieke identiteit te bepaal. Die funksionering van die beginsel van deelnemende bestuur word gedemonstreer deur hierdie handeling (**Bylaag M**). Hierdie seminar geskied na deeglike behoeftebepaling en selfondersoek deur die gemeente – 'n gemeente-analise (Nel 1993:148 e.v.).

Die aangewese projekbestuurder, na besluit van die kerkraad, is verantwoordelik vir die organisering en fasilitering van die seminar en daarna vir die bestuur van die projekte soos besluit. Die projekbestuurder pas al die generiese bestuursbeginsels bespreek in Hoofstuk 6 en 7 toe ten einde die projekdoelwitte te behaal. Hierdie hoofstuk gebruik die generiese beginsels van projekbestuur om al die beginsels in Hoofstuk 5, 6 en 7 te integreer tot die vestiging van 'n projekbestuursmodel.

Dié model behoort doelmatigheid en doeltreffendheid as die gemeente se bestuursdoel te bewerkstellig. Die verloop (fasilitering) van die proses (**Diagram 8.1**), om die bestuursmodel te help vestig is op die punt die taak van die projekbestuurder. Die verloop behels die volgende:

- Deeglike behoeftebepaling en selfondersoek (pre-beplanningseminaar).
- Gemeenteseminaar (tydens beplanningseminaar: formulering van die visie en missie).
- Volg 'n strategiese beplanningsproses om uiteindelik projekkeuses te maak.
- Implementering van resultate (post - beplanningseminaar).
- Kerkraadsbesluit (implementeer projekbestuur as bestuurshulpmiddel).
- Prioritiseer en implementeer projekte.

Diagram 8.1      **Strategiese Beplanningsproses (Seleksie van projekte)**



Bron:Aangepas uit Kerzner 2000: 120

### 8.2.3.1 Bepaling van die visie

Tydens die gemeenteseminaar formuleer al die teenwoordige belanghebbendes (lidmate) die gemeente se visie (**Bylaag N**). Die formulering van die visie behoort die volgende voordele vir die gemeente in te hou:

- Dit bied 'n geheelbeeld van die kerk in die breë en 'n gemeente in besonder.
- Dit vestig 'n sistematiese proses om na veranderinge te kyk - verhoed dat lukraak veranderinge aangebring word.
- Dit verskaf 'n duidelike beeld van waar die gemeente tans staan.
- Dit gee rigting en wys die koers aan vir die toekoms (ten minste 5 jaar).
- Dit behoort kort en bondig te wees.
- Dit kommunikeer die essensiële.
- Dit dien as inspirasie en motivering (Van der Walt 1999:50-74; Kroon 1995:52, 142-514; Barna 1992:17-172; Lindgren:1992:38-58; Bateman & Zeithaml 1993:411-412).

Tydens die seminaar behoort die gemeente gefasiliteer te word om Bybelse uitgangspunte te formuleer met die oog op die formulering van 'n visie. Die formulering van die uitgangspunte en die visie hieronder dien slegs as voorbeeld. Die formulering van 'n visie kan (behoort) te verskil van gemeente tot gemeente vanweë die diversiteit van gemeentes. Daar kan nooit geroem word op die feit dat iemand al die elemente van 'n visie het nie (Cummings & Worley 1993:150-152).

By die formulering van 'n visie behoort onthou te word dat nederigheid die wagwoord is en dat 'n visie verander kan word. 'n Visie vir die kerk en 'n gemeente behoort uit die Woord van God afgelei te word met sterk interaksie vanuit die omgewing - en dan moet dit menslik verwoord te word.

#### • Identiteitsbepaling

Die kerngedagtes, op pad na 'n visie, word saamgevat in dit wat die gemeente behoort te droom. Die lidmate van 'n gemeente behoort hulle identiteit as volg te sien (te droom):

- Ons sien 'n gemeente wie se bestaan, bewegings en dade simbool is van die Koninkryk van God wat gestalte moet kry in die konteks waar ons leef. Ons sien 'n gemeente wat

weet dat elke gewone daaglikse daad na binne en na buite tekens moet oprig van die Koningskap van God.

- Ons sien 'n gemeente wat weet dat, alles wat ons daaglik in die gewone lewe as Christene doen, alles wat ons doen om die gemeente te bou en alles wat ons doen om die gemeente uit te bou, op God se eer gerig moet wees.
- Ons sien 'n gemeente wat as Liggaam van Christus daar is vir mekaar en omdat hulle daar is vir mekaar, kan hulle ook daar wees vir ander.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die meerderheid lidmate 'n bediening het volgens hulle gawes, toegerus deur die leraars se werk, onder leiding en beheer van die Gees, met 'n kennis van die Woord om vrugbaar te lewe, en wat God loof in die erediens, terwyl hulle ruimte en liefde gee vir medelidmate.
- Ons sien 'n gemeente wat feesvier by elke erediens met hulle lof en lied; wat telkens met hernieude vergifnis jubel oor die Jesus Christus as Here; wat met hulle harte oop is vir die teenwoordigheid en toerusting van sy Gees.
- Ons sien 'n gemeente wat 'n uitnodiging leef in hulle eredienste en ander byeenkomste, met 'n warm hart en 'n oop hand vir diegene wat behoefte het daaraan.
- Ons sien 'n gemeente wat spontaan oorgaan tot aksie waar daar behoeftes is, wat weet dat hulle gawes na verstand, stoflike dinge en vermoëns van God kom en dat hulle as bestuurders daarvan aan God verantwoording verskuldig is.
- Ons sien 'n kerk wat met oop deure God aanbid, wat in liefde uitreik na haar ander familieledes, en wat nie toelaat dat verskille in stand, rykdom en etnisiteit skeidings bring wat nie deur Christus beveel is nie.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die leraars 'n span kan vorm waar die opdrag dit eis, en vir mekaar ruimte kan laat sodat elkeen se gawes en belangstelling tot volle wasdom kan kom; wat tyd kan afstaan om mekaar te verstaan en op te bou; wat openhartig is in al hulle dade en denke.
- Ons sien 'n gemeente waarvan die ampsdraers weet dat hulle deur God geroep is, wat die gemeente met die liefde van die Here op hulle harte dra, wat bereid is om toegerus te word om weer lidmate toe te rus; wat getrou en Geesvervuld lewe, met 'n duidelike getuienis dat die Here hulle Hoof en Leidsman is.
- Ons sien 'n gemeente wat sy jeug inspireer, hulle op die Here se koers kan lei, aan hulle geestelike standvastigheid gee en vir hulle 'n warm geestelike tuiste kan skep.
- Ons sien 'n gemeente wat uitgebou word met mense wat tot geloofsoorgawe kom vanuit 'n kerklose of kerklose lewe en een word met 'n lewende gemeente wat hulle begelei op hulle pad van geloofsgroei (aangepas uit Aasvoëlkop 1994 & Quellerina 1993).

Dit behoort uit die voorafgaande stellings duidelik te wees dat dié gemeente 'n opregte begeerte het om kerk (gemeente) na die bedoeling van God te wees. Die uitgangspunt op pad na 'n visie en die inhoud van die geformuleerde visie, dui daarop dat die gemeente behoefte daaraan het om vir dié saak (haar identiteit) uit die Woord toegerus te word.

Die elemente om die identiteit (visie) van die kerk te bepaal, kan volgens Van der Walt (1999: 78) soos volg saamgevat word:

- Die kerk se besondere band met God.
- Die eienskappe: eenheid, heiligheid, katolesiteit en apostolisiteit.
- Die name Christen, Protestants en Gereformeerd.
- Ou en nuwe slagspreuke vir die kerk te formuleer: *Sola Scriptura, Sola Gratia, Sola Christus, Sola Fide en Soli Deo Gloria.*

#### 8.2.3.2 Bepaling van die missie

Die visie (identiteit) dring die gemeente tot die formulering van 'n missie (**Bylaag O**). Die missie is die gemeente se taak in die konteks waar sy leef. 'n Missie van 'n gemeente spel die dienswerk waarby die kerk betrokke moet wees, uit (David 1997:9, 80-99; Kroon 1995: 52,141,142,222,514; Boveé et al. 1993:129, 167, 205-205, 543; Bateman & Zeithml 1993:146-147). Om die identiteit van die kerk beter te bepaal word die volgende kernbedieninge uit die Woord geïdentifiseer: *Leiturgia, Koinonia, Kerugma en Diakonia* (Hand:2:42-62). Hierdie kernbedieninge vorm die wese van die dienswerk (posisionering) waarby die gemeente betrokke behoort te wees (Hoofstuk 3).

Al hierdie diensmodi as dienswerk van die kerk het tegelyk 'n pastorale- en getuienis dimensie. In die dienswerk behoort daar 'n balans tussen die verskillende diensmodi gehandhaaf te word. Die afwesigheid van enige van hierdie diensmodi sal kontraproduktief vir 'n gemeente wees. Die resultaat is dat die Liggaam van Christus sonder 'n noodsaaklike funksie ontwikkel en is vir die kerk en Koninkryk op die langtermyn skadelik (Hendriks 1992:106).

#### • Uitgangspunte op pad na 'n missie

'n Missie is 'n opdrag. Om diens te lewer, is die wese van die kerk (Matt. 7:21-27; Joh. 13:17; Jak. 1:19-27; Hand. 1:1). Die missie moet gevolglik voorsiening maak vir die

kernfunksies waarin die dienswerk van die kerk verdeel kan word. Die bedieningspraktyk behoort gevolglik struktureel en organisatories voorsiening te maak vir al die kern- en verwante bedieninge (aangepas uit Bateman & Zeithaml 1993:147-148). Hierdie navorsing brei die bestaande vier kernfunksies uit na meerdere funksies waarby die kerk betrokke behoort te wees. Hierdie diensmodi vir die doel van **Projek Helder Môrester** word as doelwitte (korttermyn) wat behaal moet word, geïdentifiseer (Heyns & Jonker 1974:296-302; De Klerk 1985:62-64; Jackson 1992:316-353; en Hendriks 1992:106-117).

- **Vormgewing aan die missie**

Die Bybel gee nie 'n bloudruk of riglyne hoe die teorie by die praktyk moet uitkom nie. Dit gee aan die een kant aan die kerk 'n soort vryheid, maar plaas terselfdertyd 'n groot verantwoordelikheid op die bestuur van die kerk. Die vormgewing moet die visie vir die kerk nie verduister nie maar verhelder (aangepas uit David 1997:81; Marx et al. 1991:86, 89-90). Die vormgewing van die visie moet die volgende duidelik oordra: wat ons (tans) is en wil wees. Bestuur, in hulle fokus op diens, mag nie toelaat dat kerklike vorme dienslewering belemmer nie. Dit behoort dienslewering juis te bevorder deur die volgende te doen:

- Die vier elemente van die eienskappe van die kerk moet gestalte kry in wat ons doen.
- Die struktuur en organisasie van die gemeente waarop besluit is en wat bestuur sal word, moet die vier kern- en addisionele funksies bevorder.
- Dit is belangrik dat vormgewing op 'n eietydse wyse sal plaasvind.
- Die noodwendigheid van institusionalisering behoort met kundigheid beplan en geïmplementeer te word.

Die Bybel skryf nie 'n bepaalde vorm van gemeentewees voor nie. Daar kan dus kreatief gedink word aan die vormgewing waarin die visie en missie gestalte kan kry. 'n Gemeente se eie tyd, omstandighede, kultuur en geestesklimaat speel 'n belangrike rol in die vorm van die gemeente. Die konteks (omgewing) waarbinne die vormgewing moet plaasvind, is plaaslik, nasionaal en globaal.

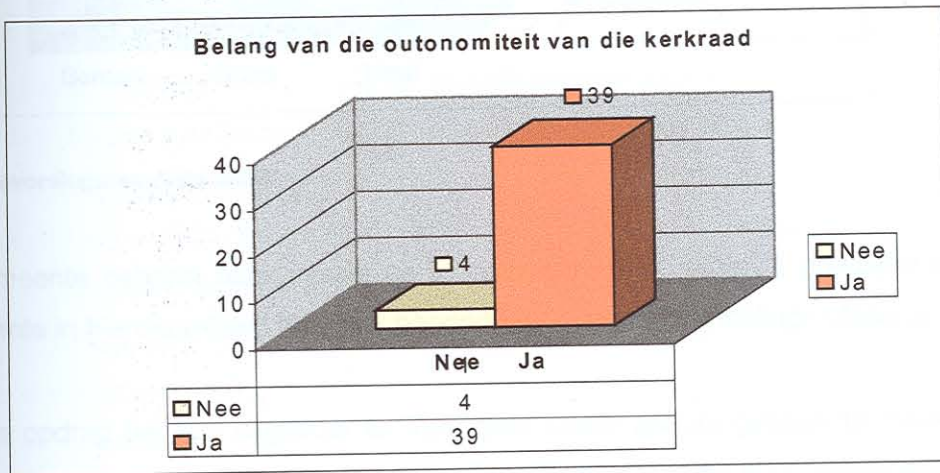
Die taak of missie van die kerk behoort so gestalte te kry dat dit vernuwing en nie net bloot verandering bewerk nie. Met vernuwing word reformasie en herlewering bedoel. Van der Walt (1999:91-94) definieer die twee terme as volg:

- Reformasie is 'n nuwe lewensvisie ('n nuwe droom oor die kerk).

- Herlewing is 'n nuwe lewenswandel ('n nuwe manier van doen).

Hierdie proses vind plaas onder leiding van die Heilige Gees. Eerstens kom 'n bepaalde lewensvisie tot stand. Die lewensvisie bepaal dan hoe 'n gemeente die werklikheid sien en daarin lewe – die lewenswandel. Hierdie "nuwe" wat ontstaan het, bepaal 'n nuwe lees, interpreteer en verstaan van die Woord (Van der Walt 1999:93). Bogenoemde beklemtoon ook die kerkraad en gemeente se outonomie vir sinvolle besluitneming om kerk na God se bedoeling te word (wees). Die empiriese navorsing het die volgende resultate oor outonomie van gemeentes gerapporteer (**Diagram 8.2**). Aan gemeentes is gevra of die outonomie van die kerkraad om besluite te kan en te mag neem, belangrik is.

Diagram 8 2 Die belangriekheid van die outonomie van 'n kerkraad



Bron: Navorsingsvraelys 2002

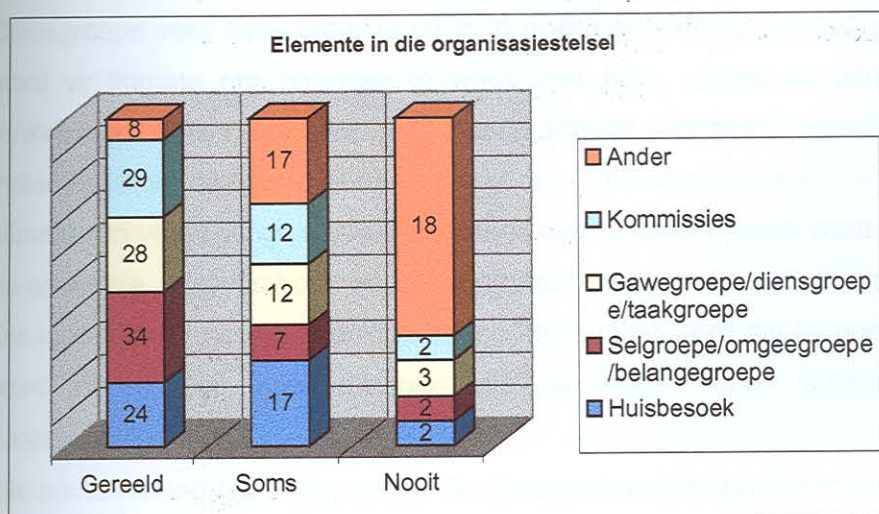
- **Bepaling van die diensmodi en werkswyse**

◆ **Bepaling van die opdrag van 'n gemeente**

Die gemeente behoort sy missie om dinamiese gemeente van Jesus Christus te wees tot eer van God, daar vir mekaar en vir ander as 'n diens, taak of opdrag te sien. Hierdie opdrag om praktiese en funksionele gemeente in hierdie wêreld te wees, word in terme van dienste en/of take omskryf. Diensgroepe behoort as deel van die gemeente se organisasie so gestruktureer te word, dat dienslewering alle behoeftes bevredig. Aan die gemeentes is gevra wat behoort deel uit te maak van die gemeente se organisasiestruktuur om sinvol

gemeente in die wêreld te kan wees en hoe dikwels word die diensmodi toegepas (Diagram 8.3).

Diagram 8.3 Siklus van toepassing van diensmodi



Bron:Navorsingsresultate 2002

'n Gemeente behoort haar missie as 'n opdrag te sien. Om 'n praktiese en funksionele gemeente in hierdie wêreld te wees, behoort die volgende handeling plaas te vind:

- Die opdrag behoort uitgevoer te word deur onder andere gebruik te maak van verskeie diensgroepe of taakgroepe. Die term diensgroepe word bo taakgroepe verkies.
- Elke diensgroep is kragtens die gemeente se strategiese beplanning verantwoordelik vir bepaalde fasette van die opdrag. Elke diensgroep voer 'n bepaalde dienswerk (taak) uit. Diensgroepe het dus bepaalde fokusareas waar die diens gelewer behoort te word.
- Diensgroepe stel hulle ten doel om die gemeente op die terrein van die bepaalde diensgroep te inspireer, te organiseer en te begelei sodat dié bepaalde faset van die gemeente se diens ten beste uitgevoer word.
- Elke diensgroep bestuur en bedryf die dienste/take op hulle gebied wat reeds in die gemeente aan die gang is én besin oor die implementering van nuwe dienste/take. Die beleid behoort te wees om dit wat werk te verbeter, maak maar óók voortdurend te vernuwe.
- Diensgroepe se projekte moet realiseerbare projekte wees wat rekening moet hou met dit wat leef in gemeentelede se harte (inspirasie), met dit wat uitvoerbaar is deur ons mense wat min tyd beskikbaar het én met die beskikbaarheid van fondse (pragmasie).

Diensgroepe moet waak teen groot projekte waarin die hele gemeente gemobiliseer moet, word terwyl dié saak dalk nie in die gemeentehart leef nie. 'n Realiseerbare projek is 'n projek wat die Gees van God só in die gemeente se hart lê dat dit praktyk kan word sonder dat ongesonde motivering nodig is. 'n Gemeente se dienswerk behoort dus bedieningspraktykgerig te wees.

- Diensgroepe voer hulle projekte uit in 'n positiewe klimaat van geleentheid wat geskep word vir lidmate om betrokke te wees met hulle gawes en talente. 'n Gemeente funksioneer nie binne die dampkring van 'n klimaat waarbinne mense gediskrediteer word indien hulle nie betrokke wil of kan raak nie. 'n Gemeente funksioneer ook nie binne 'n klimaat van verwagtings wat van bo (slegs deur bestuur) gestel word en afgefoerseer word na onder nie. Daar behoort eerder van onder na bo as van bo na onder gewerk te word. Die ideaal is verder dat geen lidmaat so belas moet word dat sy gemeentevrag te swaar word nie. Die leuse behoort dié te wees: "Elke lidmaat 'n realiseerbare verantwoordelikheid".
- Die samewerking (sinergie) van al die diensgroepe behoort daarop gerig te wees om die missie algaande te volvoer.
- Oor diensgroepe met fokusareas wat oorvleuel met ander diensgroepe se projekte, kan onderhandel word. Diensgroepe kan ook, en moet waar nodig, in samewerking met ander diensgroepe projekte loods.
- Diensgroepe funksioneer verantwoordelik en selfstandig onder leierskap van die diensgroepleier met terugvoering na die projekbestuurder, kommissies en die kerkraad. Diensgroepleiers vergader soos op die skedules aangedui én verder soos nodig.
- Die projekbestuurder sal voortdurend toesien dat diensgroepe hulle opdrag uitvoer binne die dampkring van die Woord van God soos dit in Gereformeerde tradisie verstaan word.
- Elke diensgroep bestaan uit 'n dagbestuur van drie tot vyf lede (voorsitter, ondervoorsitter, skriba, ens.) en lede wat hulleself bereid verklaar het of lede wat van tyd tot tyd deur 'n diensgroep gewerf word. Diensgroepe kan ook met vrug gebruik maak van kundiges. Die projekbestuurder kan 'n waardevolle bydrae in hierdie verband lewer.
- Alle projekte behoort met die projekbestuurder bespreek te word.
- Die projekkantoor behoort die diensgroepe met administratiewe bystand te ondersteun.
- Die projekbestuurder behoort van tyd tot tyd met diensgroepleiers in gesprek te tree veral ter wille van koördinerings, motivering en gesamentlike gebed (aangepas vgl. Aasvoëlkop 1994; Quellerina 1993; Constantiakruin 1998).

- **Bepaling van die fokusareas van die diensmodi**

- ◆ **Fokusareas**

Die onderskeie diensgroepe met elkeen se fokusareas, behoort tydens die seminaar geïdentifiseer te word vir goedkeuring deur die kerkraad. Die diensgroepleiers behoort op 'n kerkraadsvergadering aangewys te word. Die fokusareas behoort voortdurend uitgebrei te word na gelang van die behoeftes maar ook hersien te word indien dit nie meer benodig word nie. Die diensgroepe en gepaardgaande fokusareas behoort van gemeente tot gemeente te verskil. Die demografie van elke gemeente sal bepalend wees vir die samestelling van diensgroepe. Die fokusareas sal om dieselfde redes kan verskil om die situasie en konteks die beste te dien.

Die onderskeie diensgroepe korrespondeer met die kurrikulum se doelstellings – (**Bylaag C**). Die fokusareas (**Bylaag P**) van elke diensgroep kan van gemeente tot gemeente verskil na gelang van die onderskeie behoeftes. Die fokusareas behoort deurlopend hersien en aangepas te word.

Die diensgroepegedagte kan alleen werk as die gemeente 'n denkskuif gemaak het in die besef dat alle gemeentelede saam kerk van Jesus Christus is. Lidmate sal enduit eienaarskap en verantwoordelikheid moet aanvaar vir diensgroepe en die dienswerk wat beplan en uitgevoer moet word. Elke diensgroep sal dus uiteindelik 'n eie kultuur van selfstandige verantwoordelikheid moet kweek. Die leraars se rol sal dus een wees van toerusting, leer en belangstelling.

Die projékbestuurder behoort in die bepaling van die diensgroepe 'n leidende rol te speel. Die uitkomst van die beplanningseminaar behoort verwerk te word in 'n formaat vir goedkeuring deur die kerkraad. Die behoeftes wat vooraf geïdentifiseer is, behoort in 'n mindere of meerdere mate aangespreek te wees. Die gemeenteseminaar het gedien as 'n forum om vanuit die behoeftes, strategieë te bepaal. Om dit te kon doen, moes 'n visie en missie vir die gemeente geformuleer word (voorbeeld hierbo). Die strategiese beplanningsproses (kriptiese samevatting van die belangrikste aksies) (**Diagram 8.1**) wat gevolg is, behoort die gemeente by die identifisering van die belangrikste projekte te bring. Een van die belangrikste take uit so 'n seminaar behoort te wees om die geïdentifiseerde projekte in volgorde van belangrikheid te prioritiseer.

Die implementering van 'n projek(te) sal afhang van 'n besluit van die kerkraad. 'n Kundige bestuurspan behoort vervolgens 'n aanbeveling(s) aan die kerkraad te maak met die oog op besluitneming en implementering (**Bylaag W**).

Nadat die aanbeveling goedgekeur is, word die kerkraadsbesluit bekend gemaak en vervat in 'n dokument wat sal bekend staan as die "Ooreengekome Projekkontrak" (Die Projekmandaat – **Bylaag H**). Die projekbestuurder word deur die besluit van die kerkraad bemaagtig, wat beteken dat hy eienaarskap neem van die projek met al die verantwoordelikhede ter sprake.

### 8.3 PROJEKBESTUUR AS 'N GEÏNTEGREERDE PROSESMODEL

#### 8.3.1 Inleiding

Die projekbestuurder is verantwoordelik om die besluit van die kerkraad uit te voer. Die doel van hierdie besluit is om uitvoering te gee aan 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur.

Die model behoort op die volgende wyse gedemonstreer te word:

- Die projekbestuursmodel (**Projek Helder Môrester**) in konteks van die gemeente te plaas en te implementeer deur praktiese toepassing van projekbestuursbeginsels om sodoende die volgende uitkomst te genereer:
  - ◆ 'n Kurrikulum vir die gemeente te ontwerp en toe te pas deur:
    - Die toepassing van projekbestuursbeginsels waarby geïntegreerde bestuurshulpmiddels (algemene- en strategiese bestuur) ingesluit is.

#### 8.3.2 Projekbestuur in gemeentelike konteks

##### 8.3.2.1 Inleiding

Dit is seker debatteerbaar of projekbestuur ontwikkel is as gevolg van die onvermoë van algemene- en strategiese bestuur om sulke komplekse probleme te hanteer. Wat egter nie debatteerbaar is nie, is die feit dat vandag se komplekse probleemoplossings al hoe meer in

'n geïntegreerde, multifunksionele stelselontwikkelingsbenadering gesetel is (Du Toit 1995:40-43).

As gevolg van hierdie tendens is daar vandag in baie organisasies die groeiende besef dat die projekte wat tans binne die organisasies bestaan, selde reg verstaan en behoorlik bestuur word. Die rede hiervoor is die toepassing van 'n ontoereikende, tradisionele, funksionele bestuurstyl wat nie tred kan hou met die vereistes wat aan vandag se probleemoplossings gestel word nie.

Dit is noodsaaklik dat die projekbestuurder voordat hy/sy die beginsels van projekbestuur, as bestuurshulpmiddel implementeer, om die karakteristieke te identifiseer, aangesien dit op sigself baie lig op die karakter van projekbestuur werp. Dit is daarom hier van belang dat die PMBOK (2000) ten minste as bron vir inligting en opleiding deur hom/haar gebruik behoort te word. Die projekbestuurder vergewis hom/haarself met die handeling net weer van die teorie wat gebruik gaan word vir die toepassing in gemeente verband.

### 8.3.2.2 Omskrywing van 'n projek

'n Projek kan volgens Knutson (1991:1 aangepas) gedefinieer word as 'n unieke poging om 'n nuwe of verbeterde produk of diens, wat aan sekere gebruikersspesifikasies en betrokke standarde moet voldoen, daar te stel (vgl. Meredith & Mantel 1989:8; Gido & Clements 1997:4; Van Wyk 1995:13-15). Dit is die resultaat van 'n veranderde praktykteorie – praxis 1 word 'n veranderde praxis 2 (Smuts 1995:120-182).

Hierdie poging moet binne die volgende projekparameters voltooi word, naamlik 'n vaste:

- Tyd.
- Koste.
- Skaars menslike hulpbronne.
- Beperkte bates en begroting (vgl. ook PMBOK 2000:6; Kerzner 1998:2).

Volgens Knutson (1991:1) se omskrywing is 'n projek dus 'n goed georganiseerde proses met 'n vasgestelde begindatum, einddatum en eindproduk of aflewerbare. Volgens Archibald (1976:3) is projekte die wyse waarop nuwe produkte of dienste na die besigheidsmark gebring word. Projekte in gemeenteverband is dus die voertuie vir 'n gemeente se groei,

voortgang, verandering of denkskuif. Die projekbestuurder beplan alle gemeente projekte na aanleiding van bogenoemde om 'n spesifieke gemeentedoelstelling en doelwitte te bereik.

Enige projek in gemeentelike verband behoort die volgende elemente te bevat:

- 'n Gedefinieerde tydraamwerk (skedule) het 'n definitiewe begindatum, einddatum (binne maksimum 2-3 jaar), 'n lewensiklus, vooraf gedefinieerde doelwitte, 'n goedgekeurde begroting, interafhanklike dienste of take (om 'n unieke diens te lewer) en uitgevoer deur verskillende diensgroepe (aangepas uit PMBOK 2000:4).

### 8.3.2.3 Projekbestuur

Die volgende definisies van projekbestuur beskryf die dissipline as volg:

Die projekbestuursbeginsels wat die projekbestuurder nou behoort toe te pas is: metodes, toerusting en tegnieke vir die effektiewe bestuur van objek-georiënteerde werk in die konteks van 'n spesifieke en unieke organisasie-omgewing (Van der Waldt & Knipe 1998: 58; Knutson 1991:2; PMBOK 2000:6; Meredith & Mantel 1989:12; - sien Hoofstuk 1 vir volledige definisie).

Die projekbestuurder vergewis hom/haarself dat projekbestuur die beplanning, organisering, leidinggewing, en beheer van die organisasie se hulpbronne vir 'n relatiewe kort periode is wat vasgestel is om 'n bepaalde doelwit te bereik (Kerzner (1998:2-5, 69, 72). Projekbestuurder maak voorts gebruik van die stelselbenadering tot bestuur deur funksionele personeel (vertikale hiërargie) aan projekte toe te wys (horisontale hiërargie) - die matrikskonsep.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die projekbestuurder die volgende take behoort te verrig ten einde 'n projek suksesvol te bestuur:

- Die samestelling van 'n projekspan met die nodige kundigheid om die projek uit te voer.
- Die definiëring van dit wat met die projek bereik, geskep of ontwikkel moet word.
- Die beplanning van die projek.
- Die beheer oor die projek wat die toepassing van die nodige veranderingsbestuur wat daarmee gepaard gaan, insluit, met inbegrip van die kwaliteitsversekering wat met die uitvoer van die projek vereis word.

- Die verantwoordelikheid om die projek binne die gegewe tyd en koste te voltooi (Gido & Clements 1999:4; Dinsmore 1993:5-18; Van Wyk 1995: 16; Kerzner 2000:508-313).

#### 8.3.2.4 Suksesvolle projekbestuur

Die projekbestuurder behoort die siening van Kerzner (1998:6) oor projeksukses toe te pas deur alle die projekte te voltooi-

- binne die gekontrakteerde tyd, binne die begrote koste, met 'n aanvaarbare vlak van gebruikerstevredenheid en volgens die spesifikasies;
- met gebruiksaanvaarding deur die gebruiker;
- met minimum, gesamentlik ooreengekome veranderings aan die omvang van die projek;
- sonder om die hoofvlei van die organisasie se besigheid te benadeel of daarop inbreuk te maak en
- sonder om die korporatiewe kultuur van die organisasie te verander.  
(vgl. ook Dinsmore 1993:18-28 & Adendorff et al. 1997:169-173)

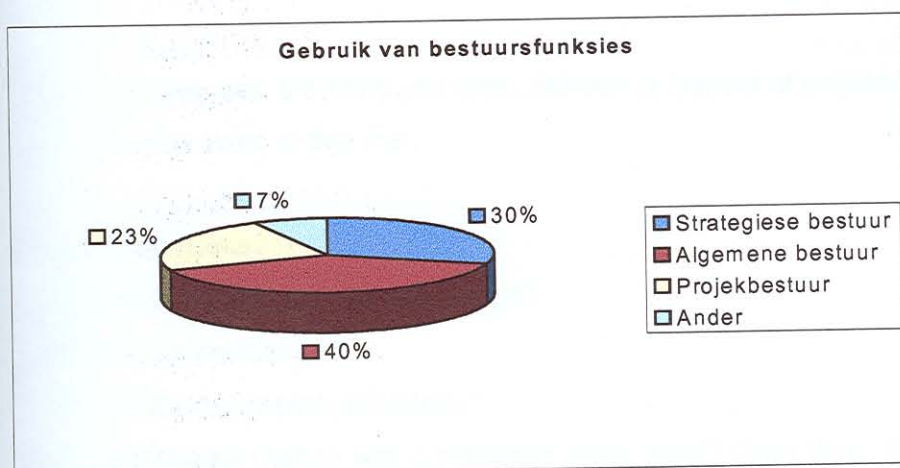
Daar moet aanvaar word dat daar afwykings kan wees wat daarop kan dui dat die projek nie suksesvol was volgens bogenoemde kriteria nie. Geen waarborg kan ooit gegee word dat daar nooit afwykings sal wees nie. Dit is daarom wys om 'n vooraf ooreengekome, aanvaarbaar gekombineerde afwykings wat toelaatbaar is ten opsigte van tyd, koste en gebruikerstevredenheid in die kontrak in te bou (Kerzner 1998:1094 e.v. & Adendorff et al. 1997:170). 'n Projek kan byvoorbeeld binne koste en tyd voltooi word, maar glad nie die gebruiker se behoeftes aanspreek nie. In so 'n geval sou die projek beslis as onsuksesvol geklassifiseer word. Aan die ander kant mag 'n projek twee weke laat wees, 'n paar rand oor die begroting wees, en 100% aan die gebruiker se behoeftes voldoen. Dié projek mag heel moontlik as suksesvol geklassifiseer word.

Die uitdaging is dus aan die projekbestuurder om hierdie dinamiese omgewing waarin die projek hom afspeel, te verstaan en te antisipeer, 'n oorhoofse strategie uit te werk met gepaardgaande taktiek en planne om die onvoorspelbare te omseil, om op die bekende te kapitaliseer, en die gemeentehulpbronne so effektief moontlik aan te wend ten einde die beplande projekdoelwitte te bereik (Van Wyk 1995:16-19).

### 8.3.2.5 Projekbestuur en die kerk

Die redes vir die onbekendheid van projekbestuur in die kerk, is nie getoets nie. Volgens Kerzner (1998:22) kan die gebrek aan toepassing in die bestuurswêreld toegeskryf word aan topbestuur se onwilligheid om dié “nuwe” bestuurstechniek ten volle te implementeer. Die inherente vrees vir die onbekende het waarskynlik ‘n rol gespeel. In die kerk is die toepassing van bestuur as wetenskap baie jonk. Die beginsel van algemene- en strategiese bestuur is meer bekend en gevestig in die kerk. Bestuurstechnieke wat gereeld, soms of nooit in gemeentes toegepas word nie, word volgens die empiriese navorsingsterugvoer in Diagram 8.4 gerapporteer.

Diagram 8.4 Bestuurstechnieke in gebruik in gemeente



Bron: Navorsingsresultate 2000-2001

Die tradisionele bestuurstyl kan onder geen omstandighede die interafhanklike aktiwiteite, wat tydens die projek moet plaasvind, bestuur of beheer nie. Dit bring die behoefte en noodsaaklikheid vir die implementering van projekbestuur as ‘n bestuursdissipline in die kerk sterk na vore.

Die noodsaaklikheid vir projekbestuur word gewoonlik eerste deur middel- en operasionele bestuur geïdentifiseer deurdat hul dit moeilik begin vind om hul hulpbronne effektief te bestuur, as gevolg van die groot verskeidenheid aktiwiteite wat binne hul lynorganisasies plaasvind, en waarvoor hul dikwels geen beheer het nie. Die impak van hierdie veranderende omgewing is gewoonlik vir hulle pynliker en meer intensief as vir topbestuur (Kerzner 2000:9-18).

Die onus is dus op operasionele- en middelbestuur om topbestuur te oortuig dat 'n verandering na 'n projekbestuursomgewing noodsaaklik is. Dit impliseer nie dat die funksionele bestuurstrukture moet verdwyn nie. Hulle behoort en moet altyd daar wees. Projekbestuur is 'n bestuurstyl wat oor die funksionele organisasiegrense aangewend kan word om projekte wat tydelik van aard is, en unieke eienskappe het, te bestuur (PMBOK 2000).

Diensgroepleiers en lidmate wat diens lewer, is operasioneel betrokke in die gemeente se bestuursproses. Van hulle word soms die onmoontlike verwag. Hoe meer kompleks die diens of taak is, en hoe meer dinamies die operasionele omgewing, hoe groter is die behoefte vir projekbestuur. Die sleutelveranderlike in die operasionele omgewing word bepaal deur die kompleksiteit van die diens of taak, eerder as die dinamiek van die omgewing.

Die volgende riglyne, aan die hand van vrae, behoort te bepaal of projekbestuur op 'n projek toegepas behoort te word al dan nie:

- Is die taak kompleks?
- Is daar dinamiese omgewingsoorwegings?
- Is daar baie struikelblokke?
- Is daar baie geïntegreerde aktiwiteite?
- Is daar funksionele grense wat oorgesteek moet word? (Van Wyk 1995:21-22; Kerzner 1998:27-28).

### 8.3.2.6 Die projeklewensiklus

Die feit dat 'n projek 'n tydelike proses is met 'n vaste begin- en einddatum, impliseer dat projekte 'n lewensiklus moet hê (Van Wyk 1995:22). Volgens Kerzner (1998:73) sal slegs begrip en kennis van die fases van die projeklewensiklus, bestuur in staat stel om beter beheer oor die totale organisasiehulpbronne uit te oefen in die bereiking van die projek-, en gemeente se doelwitte.

As daar suiwer na projekbestuur as 'n proses gekyk word, is dit duidelik dat dit 'n gevestigde bestuurswetenskap met vaste komponente en aktiwiteite is. Die aangewese projekbestuurder pas die volgende generiese lewensiklus vir projekbestuur vir die gemeente toe:

- Behoeftefase (Konseptueel).
- Inisiasiefase (Definisie en bepaling van die projek se omvang).
- Beplanningsfase.
- Implementeringsfase (Operasionele fase).
- Afhandelingsfase (Ontbinding van die projek)

(Kerzner 1998:73-80 Graham 1985 16-17; vgl. ook PMBOK 2000:11-15 & Meredith & Mantel 1989:14; Gido & Clemments 1999:8; Van der Waldt & Knipe 1998:66-84).

Hierdie fases van projekbestuur is altyd teenwoordig, ongeag die aard of tipe projek wat uitgevoer word. Die generiese lewensiklus van projekbestuur is uiters geskik vir toepassing in 'n gemeente as projekbestuursomgewing. Projekbestuur word dus in dié navorsing gesien as 'n generiese proses wat enige komplekse ontwikkelingsproses kan bestuur, byvoorbeeld:

- Die vestiging van 'n filosofie van verandering van bestuur in 'n gemeente.
- Die ontwikkeling van 'n kurrikulum vir gemeentetoerusting en opbou.

### 8.3.2.7 Die gemeente: Gereed vir projekbestuur?

Behoeftes in die gemeente, vir die doel van hierdie navorsing, noodsaak die implementering van projekbestuur binne die gemeente. Dit is belangrik dat die implementering van projekbestuur, met omsigtigheid en erns hanteer word, anders kan projekbestuur binne 'n gemeente geheel en al misluk.

Sorg moet gedra word dat die gemeente gereed is vir projekbestuur, en bewus is waarvoor sy haar inlaat. Die manier waarop dit geïmplementeer word, is uiters belangrik vir die mate van sukses van, en algemene houding teenoor, projekbestuur binne die gemeente. Die beginsel van projekbestuur moet die kerkraad se goedkeuring en ondersteuning geniet. Hulle moet begrip hê vir die manier waarop projekbestuur funksioneer, en die beginsels van projekbestuur steun. Die posisie van bestuur behoort duidelik binne die gemeente uitgespel te word (PMBOK 2000 & Van der Waldt & Knipe 1998:62-65).

Die onderskeid tussen gesag en verantwoordelikheid van projek- en funksionele bestuurders moet aan almal binne die gemeente bekendgemaak word. Die kerkraad behoort seker te maak dat die projekbestuurders opleiding in die projekbestuursveld ondergaan of ondergaan het. Die projekbestuurder moet ten minste eers in die veld van projekbestuur opgelei word, voordat hulle hul taak hul sinvol kan verrig. Van al die opleiding bly ondervinding seker een

van die projekbestuurder se grootste bates (Gido & Clemments 1999:95; Kerzner 1998:16-17,469- 479, 1005; vgl. ook Stuckenbruck 1982:11).

#### 8.3.2.8 Probleme met projekte en projekbestuur in 'n gemeente

Die kerkraad en projekbestuurder(s) behoort hulle daarvan te vergewis dat projekbestuur in nie-projekbestuur gedrewe organisasies, as gevolg van die volgende redes, probleme ondervind:

- Projekte mag min wees en lank uitmekaar aangepak word.
- Al die projekte het nie altyd dieselfde projekbestuursvereistes nie.
- Funksionele bestuurders is dikwels ook die projekbestuurders, en het boonop onvoldoende kennis van projekbestuur. Die rede vir die stand van sake is omdat topbestuur, as gevolg van die lae prioriteit wat hul op projekbestuur plaas, nie bereid is om in projekbestuursopleiding te investeer nie.
- Funksionele en topbestuur het dikwels te min tyd om die projekte te bestuur, maar is ook onwillig om die nodige gesag wat die projek benodig, te delegeer.
- Projekte mag vertraag word omdat enige goedkeuring binne die projek waarskynlik die vertikale gesagslyn moet volg. Die gevolg is dat projekwerk dikwels te lank binne 'n funksie bly.
- Omdat die projekspan gewoonlik plaaslik (binne funksie) saamgestel word, kry slegs 'n gedeelte van die organisasie blootstelling aan projekbestuur. Die "beste" hulpbronnalokasie aan sommige van die take gaan verlore, omdat die hulpbronnkundigheid funksioneel gebonde is.
- Hierdie tipe organisasies steun dikwels sterk op kontrakteurs en buiteagente vir projekbestuurskundigheid (aangepas vgl. veral Van Wyk 1995:26-27; vgl. ook Kerzner 1992:40).

Die gevolge op die projekte is dan gewoonlik aspekte soos die volgende:

- Swak gedefinieerde verantwoordelikhedsareas.
- Swak interne en eksterne kommunikasie.
- Swak implementering.
- Ontbrekende kostebeheerstelsels.
- Swak gedefinieerde prestasiekriteria.

- Swak en onvoldoende hulpbronbenutting kan by hierdie lys gevoeg word (vgl. Kerzner 2000:316-317, 1992:41).

#### 8.3.2.9 Voordele van projekbestuur vir die gemeente

Die kerkraad se besluit om effektiewe projekbestuur toe te pas kan die volgende potensiële voordele in die gemeente verseker:

- Identifisering van funksionele verantwoordelikhede ten einde te verseker dat alle aktiwiteite uitgevoer word, ongeag die personeelomset.
- Minimering van die deurlopende behoefte van bestuur vir terugvoer of verslagdoening.
- Identifisering van tydsbeperkings vir skedulering.
- Identifisering van 'n metodologie vir "afspeel"-analises.
- Meting van taakbehalings of "werk gedoen", teen die beplanning daarvoor.
- Vroegtydige identifisering van probleme, en die implementering van regstellende aksies wat vereis mag word.
- Verbeterde projekramingsvermoë, veral met toekomstige projekte, aangesien die projekgeskiedenis van vorige projekte as hulpmiddel sal dien.
- Wanneer 'n doelwit nie bereik kan word nie, of laat gaan wees, sal hierdie inligting vroegtydig reeds beskikbaar wees.
- Take wat normaalweg nie deur die tradisionele organisasiestrukture hanteer kon word nie, kan aangepak en suksesvol afgehandel word.
- Eenmalige take of aktiwiteite kan aangepak word, met die minimum impak op die organisasie se roetine of besigheid (Gido & Clements 1999:16; Kerzner 1998:37 & 1992:3; Van Wyk 1995: 34; Adendorff et al. 1997:171-173)

### 8.4 PROJEKBESTUUR IN GEMEENTEKONTEKS

Die generiese onderbou (*wat nie verander kan word nie as gevolg van die vaste patroon wat dit altyd volg*) van 'n projek en projekbestuur is in die vooraf gedeeltes gedefinieer en bespreek. Die kriteria vir 'n suksesvolle projek is gegee, asook die belangrikheid en voordele van die projekbestuursdissipline in die gemeente. Die bespreekte projekbestuursbeginsels word nou deur die navorsing vir 'n gemeente geïmplimenteer. 'n Belangrike gedeelte is die toepassing van die projeklewensiklus (PMBOK 2000:11-16; Adendorff et al. 1997:155-156; Hardwick & Guest 1998:2; Van der Waldt & Knipe 1998:67).

Die volgende generiese fases van die projekbestuurslewensiklus is geïdentifiseer, naamlik:

- Projekinisiëringsfase (PMBOK 2000:53; Adendorff et al. 1997:156-157; Van Wyk 1995:39-66; Van der Waldt & Knipe 1998:71).
- Projekbeplanningsfase (PMBOK 2000:42; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:71-131; Van der Waldt & Knipe 1998:72-76).
- Projekuitvoeringsfase (PMBOK 2000:46; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:145-179; Van der Waldt & Knipe 1998:82).
- Beheer/kontrolefase (PMBOK 2000:47, 62, 79, 90, 95-102; Adendorff et al. 1997:158-159; Van Wyk 1995:149-179; Van der Waldt & Knipe 1998:84).
- Projekafsluitingsfase (PMBOK 2000:117-144; Adendorff et al. 1997:158; Van Wyk 1995:189-208; Van der Waldt & Knipe 1998:85).

Die behoefte (“need”) of konseptuele fase, normaalweg aan die begin van ‘n siklus, is slegs ‘n pre-projeksiklusaktiwiteit (Adendorff et al. 1997:156). Hierdie fases van projekbestuur vorm die vertrekpunt waarop **Projek Helder Môrester** in die projekbestuursproses, tydens hierdie studie, gebaseer sal word.

## 8.5 DIE PRAKTYK VAN PROJEK HELDER MÔRESTER

Die kerkraad se besluite (hierbo) is geneem en die projekbestuurder behoort op die punt oor te gaan om die projek te bestuur deur die projekfases toe te pas. Die projekbestuurder gebruik ‘n generiese projekriglyn aan die hand waarvan hy die projek ontwerp, beplan en bestuur (“Ooreengekome Projekplan” - **Bylaag I**). Hy behoort aanvanklik die Projekmandaat (“Project Charter” – **Bylaag H**) volledig aan die gemeente te kommunikeer. Daar word verkies om eerder te praat van ‘n Projekmandaat wanneer na die “Project Charter” verwys word.

Die projekbestuurder met die nodige magtiging en verantwoordelikheid stel ‘n voorlopige projekversoek of –voorstel op. Dit verteenwoordig die voorlopige projekplan. Die oorkoepelende projek, **Projek Helder Môrester**, behoort op die volgende wyse gestruktureer te word:

- Hoofprojek: **Projek Helder Môrester**.
- Subprojek: Kurrikulumontwerp- en vestiging deur:

- ♦ identifisering en implementering van diensmodi na behoefte.

Sien hier veral die Werkaafbraakstruktuur vir die projek se beplanning (**Bylaag Q**). 'n Kurrikulum (leerplan vir toerusting en opleiding) vir die gemeente behoort te bestaan uit die kernfunksies (diensmodi – Hand. 2:42 & 44-46) naamlik *Kerugma*, *Koinonia*, *Leiturgia* en *Diakonia* en ander geïdentifiseerde aanvullende diensmodi soos per gemeentebehoefte (**Bylaag C, D, E**). **Projek Helder Môrester** word geïmplementeer om 'n projekbestuursmodel vir doelmatige en doeltreffende gemeentebestuur daar te stel deur die toepassing van die beginsels van projekbestuur en integrering van algemene- en strategiese bestuur. Hierdie elemente verteenwoordig die doelstelling en doelwitte van dié navorsing.

Die projekbestuurder en projekkantoor posisioneer hulle vir die bestuur van die projek. Die projekbestuurder bepaal sy strategie vir die bestuur van die projek. Die generiese fases (**Bylaag R**) in die projeklewensiklus word deeglik bespreek en opleiding aan die projekkantoor gegee.

Die inhoud van die projeklewensiklus, hierbo, neem nou gestalte aan deur dat die projekspanne die volgende doen: definieer en ontwerp die projekomvang, posisioneer hulleself operasioneel, registreer die projekte en vergewis hulleself van die goedkeuring van die projekte en die mandaat vir die bestuur van die projekte. afteken.

Beplanning vind altyd in elke fase in 'n mindere of meerdere mate plaas. Tydens elke fase moet daar 'n basiskontrak (**Bylaag S**) saamgestel word. 'n Basiskontrak in elke fase bestaan altyd uit 'n stel dokumente met die volgende inhoud:

- Dit konsolideer die resultate van die voorafgaande projekfase.
- Hierdie dokumente verteenwoordig die ooreenkoms tussen die partye. Dit behoort altyd afgeteken te word deur die kliënt, die projekbestuurder en al die belanghebbendes.
- Dit vorm die vertrekpunt vir bestuur en kontrole in die volgende projekfase.

### 8.5.1 Interpretasie van 'n basiskontrak

Let op die generiese basiskontrak in die projeksiklus. By mylpaal 3, vorm die projekplan, wat saamgestel is in die beplanning- en definisiefase en afgeteken is, die basiskontrak vir die implementerings- en uitvoeringsfase. Alle aktiwiteite tydens die implementeringsfase word in hierdie plan gevind en die fase moet daarvolgens bestuur word.

Die brondokumente (**Diagram 8.9**) as deel van die projekdatabasis in elke basiskontrak, behoort die volgende te wees:

- 'n Dokument wat die omskrywing van die omvang ("scope") van die projek wat gelewer moet word, bevat ("Statement of work" = SOW):
  - ◆ Omskryf die doelwitte van die projek.
  - ◆ Finansiële beperking.
  - ◆ Skedule – begin en einddatum met mylpale.
  - ◆ Inventaris van dienswerk wat gelewer moet word met spesifikasie.
- Ontvangbares ("Receivables").
- Aflewerbares ("Deliverables").
- Werkafbraakstruktuur ("Work Brakedown Strukture" = WBS).
  - ◆ Gedefinieerde aktiwiteite vir 'n besondere fase – ter sprake in fase 3-6.
    - Aktiwiteitskaart (verantwoordelikheidsmatriks) – ter sprake in fase 3-6.
- Menslike hulpbronne (dienswerkers) – ter sprake in fase 3-6.
- Skedule – ter sprake in fase 3-6.
- Mylpale waartydens dienste gelewer en nuwe besluite geneem behoort te word indien vereis - ter sprake in fase 3-6.
- Begroting – uitbetalings soos per kontrakte – ter sprake in fase 3-6.
- Kontraktering – ter sprake in fase 3-6. Ondertekening van ooreenkomste en kontrakte.

Deur bogenoemde in elke fase in plek te stel word verantwoordelikheid en eienaarskap vir projekte en dienswerk vir elke fase aanvaar.

## 8.6 PRAKTIESE PROJEKVERLOOP IN DIE LEWENSIKLUS

Die generiese brondokument (**Bylaag I**) word gebruik om die projek te beplan en te bestuur. Die inhoud van die dokument behoort vir elke projek te verskil na gelang van die aard en omvang daarvan. Hierdie dokument bied vir enige projekbestuurder 'n riglyn aan die hand waarvan projekte beplan en bestuur behoort te word. Kundige projekbestuurders kan na gelang van die kompleksiteit van projekte stappe, aksies en hulpmiddels byvoeg.