

Afrika en die projekbestuurshekkie

Skrywer: Jaco Leuvennink

Publikasie: USB Agenda

Datum: Desember 2012

Suid-Afrika beplan duisende miljard rand se infrastruktuurprojekte terwyl wyd aanvaar word dat Afrika 'n dekade of wat se infrastruktuur-bloeitydperk nodig het om sy ontluikende groeipotensiaal te verwesenlik. Wat is die rol wat projekbestuur in die uitkomst van hierdie ontwikkelingsverwagtings?

Afrika staan volgens alle aanduidings voor 'n kritieke ontwikkelingsfase. Die Wêreldbank noem dit in 'n onlangse verslag selfs 'die vooraand van 'n ekonomiese ontploffing' op die vasteland en 'n ongekende geleentheid vir transformasie en volgehoue groei'.

In die dekade tot 2010 was ses van die tien ekonomieë wat die vinnigste in die wêreld gegroei het in Afrika (Angola eerste en voor China), het die Economist in 'n ontleding bevind. Deloitte & Touche meen op sy webblad die syfer is tans sewe uit tien vir Afrika. Afrika suid van die Sahara (49 van 54 Afrika-state) se gemiddelde BBP-groei was 4.9% in 2011; as Suid-Afrika weggelaat word, is dit 5.9%. Dit ondanks 'n paar vrot kolle.

Afrika se middelklas groei ook die vinnigste ter wêreld, sê Deloitte se navorsers. Dit het die afgelope drie dekades verdriedubbel tot een uit drie van die bevolking – dit kom neer op sowat 330 miljoen mense. Na verwagting sal die Afrika-middelklas tot 1,1 miljard (42% van die bevolking) in 2060 toeneem.

Afrika se groeifase

Die twee uitstaande kenmerke van die huidige Afrika-ontwikkelingsfase is dan ook die snel groeiende mark van verstedelike middelklasverbruikers en die stormloop na Afrika se groot onontginde kommoditeite. Albei tendense dui op die massiewe behoefte aan infrastruktuurontwikkeling en beter dienslewering vorentoe. Die Wêreldbank beskou hierdie behoeftes en die tekort aan gediversifiseerde produksiestrukture, lae vlakke van mensekapitaal en swak bestuurstoestig (korrupsie) as knellende ontwikkelingsuitdagings vir die vasteland.

Die Wêreldbank raam dat Afrika jaarliks \$93 miljard (byna R800 miljard) vir infrastruktuurprojekte nodig het. Die grootste behoefte is aan kragopwekking. Altesaam 30 Afrika-lande word nog gereeld deur kragonderbrekings geteister. As Suid-Afrika weggelaat word, wek die res van die 48 lande suid van die Sahara met hul sowat 800 miljoen inwoners saam maar soveel krag op soos Spanje met sy 45 miljoen inwoners. Daar is ook groot agterstande in sektore soos vervoer, watervoorsiening, die landbou, inligting en kommunikasie, gesondheid en formele kleinhandel. China is natuurlik deesdae 'n groot investeerder in Afrika met projekte in 35 lande.

Die behoefte aan goeie projekbestuurders

Teen hierdie agtergrond is dit duidelik dat gesonde projekbestuur 'n noodsaaklike rol in Afrika te speel het. Die behoefte aan goeie projekbestuurders om verskillende soorte projekte – van klein projekte en vennootskapsprojekte tot mega-staatsprojekte – suksesvol in 'n verskeidenheid van bedryfssektore deur te voer, sal net groter word. Suid-Afrika as belangrike streek- en ontwikkelingsmag, asook kundigheidsbron vir die vasteland, speel uiteraard 'n leiersrol.

Die Suid-Afrikaanse regering het hom reeds sterk verbind tot projekbestuur as manier om beter dienslewering en infrastruktuurontwikkeling deur te voer, sê MC Botha, hoof van Projekbestuur by USB Bestuursontwikkeling Beperk (USB-BO). Hy het vroeër vanjaar by 'n leierskapkonferensie daarop gewys dat die Begrotingsoorsig van

2012 'n lys van 43 infrastruktuurprojekte gee wat besteding van 'n allemintige R3 200 miljard sal verg. Oor die mediumtermyn-begrotingstydperk van drie jaar word R845 miljard vir goedgekeurde projekte begroot.

In die Nasionale Ontwikkelingsplan (Visie 2030), opgestel deur 'n span onder leiding van minister Trevor Manuel, die staatsrede van president Jacob Zuma in Februarie vanjaar en die Begroting van minister Pravin Gordhan kort ná die staatsrede, word groot klem gelê op die bereiking van doelwitte deur projekte en die doeltreffende bestuur daarvan. Zuma het ten minste 22 keer in sy staatsrede na projekte of projekbestuur verwys, meer as in enige vorige staatsrede, en Botha meen dit is 'n waterskeidingsoomblik uit 'n projekbestuursooppunt.

Ses temas was kan help verseker dat projekbestuur 'n belangrike rol in van SA (en Afrika) se toekoms speel
Botha sê regeringstrategieë kan net 'n werklikheid word as gesonde projekbestuursbeginsels ingespan word om visie in optrede om te skakel. Ses temas uit die beplanningsdokument, staatsrede en begroting, wat kan verseker dat projekbestuur 'n deurslaggewende rol in Suid-Afrika (en Afrika) se toekoms speel, is in sy referaat op die konferensie uitgelig.

Die eerste tema is die skepping van vermoë. “Die ongelukkige werklikheid is dat projekbestuur 'n skaars vaardigheid in Suid-Afrika is. Die vraag is al gevra of ons universiteite die ‘regte’ soort gegradueerdes vir ons ontwikkelingsbehoefte lewer. Dikwels is projekbestuur 'n ondergeskikte ‘agterna-vaardigheid’ wat ná 'n aanvanklike tersiêre kwalifikasie verkry is,” aldus Botha.

Pieter Conradie, direkteur van CA du Toit-raadgewende ingenieurs se Kaapstadse kantoor, beklemtoon ook die belangrikheid van opleiding en ervaring as projekbestuurder. “Jy kan jouself nie sommer 'n projekbestuurder noem nie. Jy moet die kwalifikasies daarvoor hê. So 20 jaar gelede was die projekbestuurder net 'n papiergenereerder wat briewe aan almal geskryf het om uit te vind hoe hulle vorder en die persoon wat die skuld vir vertraging of begrotingsoorskrydings gekry het. Dit het die beroep 'n effense slegte naam gegee. Vandag is die projekbestuurder egter die een wat almal gekoördineer in 'n span moet laat saamwerk.”

Die aantal geregistreerde professionele siviele ingenieurs in Suid-Afrika het van 2005 tot 2009 inderwaarheid van 6 407 tot 6 159 afgeneem, waarna dit vanjaar weer tot 6 419 gestyg het. Afrika as geheel sukkel met opgeleides wat elders groener weivelde gaan soek. Deloitte noem op sy webtuiste dat lede van die sogenaamde Afrika-diaspora jaarliks byna \$40 miljard (sowat R330 miljard) na familieledes in Afrika terugstuur. Maar wat dalk meer werd sal wees, is hul kundigheid in die opbou en werkskeppingspoging van die vasteland.

Botha het verder temas uitgelig soos die integrasie van projekuitvoering oor staatsdepartemente en regeringsvlakke heen, refleksie (na aanleiding van Zuma se stelling dat ervaring en kundigheid verkry uit die Wêreldbekersokkerprojekte van 2010 verder gebruik sal word), standaardisasie, goeie bestuursgedrag en beheer, en laastens uitkomstgerigheid.

“Histories is bestuur in die openbare sektor rondom spesifieke lynfunksies georganiseer. Ons het 44 nasionale departemente en daarby ook outonome provinsies en plaaslike owerhede wat 'n warboel van burokratiese eenhede, direktorate en afdelings beteken.” Hy sê dit is bemoedigend dat die regering op kabinetsvlak die noodsaak van geïntegreerde bestuur en die aanwending van hulpbronne vir die bereiking van projekdoelwitte beklemtoon. (President Thabo Mbeki het reeds in 2003 daarna verwys.)

Maar Botha meen ook min het nog tereg gekom van 'n projekgerigte ingesteldheid in die staatsektor. “Onrus en algemene ontevredenheid in die land oor dienslewering is 'n bewys hiervan. Die regering behoort 'n enkele projekbestuursmetodologie vir alle departemente en regeringsvlakke te vestig. Die Presidensiële Koördineringskommissie (PICC) moet 'n duidelike mandaat hê om strategiese rigting te gee en integrasie en koördinasie af te dwing.” En sentrale beheer en toesig oor projekte deur prestasie-meting, deursigtigheid, gereelde betrekking van topbestuur, risikobestuurstechnieke, verantwoordbaarheid en die verskaffing van tydige, relevante en akkurate projekinligting aan belanghebbendes, projekborge en besluitnemers is belangrik.

Oor uitkomsgerigheid sê Botha infrastruktuurprojekte moet vaardigheidsontwikkeling versnel. “Onderwysinstellings moet as ’n reël betrek word by regeringsprojekte, wat ingestel behoort te wees op entrepreneursprojekbestuur. Sodoende kan spanlede wat ná afhandeling van die projek nie na ’n lynfunksie kan terugkeer nie in staat gestel word om met verwerfde tegniese vaardighede self entrepreneurs en werkskeppers te word.”

Conradie sê die drie pilare van projekbestuur – naamlik die bereiking van gedefinieerde doelwitte binne ’n sekere tyd en met gebruik van ’n bepaalde hoeveelheid geld – bly dieselfde, of die projek nou groot of klein of in die private sektor of in die openbare sektor is.

Maar die kundigheid en vermoë van staatslui om oor tenders en groot projekte te besluit, laat baie projekte agterweë bly, sê Graham Pirie, uitvoerende hoof van Raadgewende Ingenieurs SA (CESA) volgens Business Day van 31 Julie 2012. In sommige gevalle duur dit tot drie jaar om tenderprosesse af te handel. Wantroue tussen die staat en private sektor en ongereelde betalings vir staatskontrakwerk kniehalter ook baie projekte.

Pirie noem voorts inkonsekwente bestuur, gereelde verwisseling of die afwesigheid van topleierskap, of die gebrek aan integriteit by topleierskap as probleme in samesprekings oor staatsprojekte. “’n Beduidende aantal direkteurs-generaal word gereeld vervang, of is geskors weens korrupsie-aanklagte. Die private sektor het sekerheid oor beleid en beleidstoepassing nodig om noodsaaklike goeie samewerking met die openbare sektor op te bou.”

Die verskil tussen projekwerk en operasionele werk

Dr John Morrison, senior navorser by die USB, verduidelik dat projekwerk (nuwe inisiatiewe waar verskillende spesialiste saamwerk om eenmalige uitsette te lewer) verskil van gewone gevestigde bedryfswerk (meestal roetine-take binne eenhede wat op ’n hiërargiese grondslag relatief onafhanklik van mekaar funksioneer). Die klassieke projekbestuursprobleem van belangebotsings ontstaan in organisasies wat roetienewerk sowel as projekwerk doen en waar ’n projekbestuurder gesag moet uitoefen oor mense wat vir hul permanente werk ook aan ’n lynbestuurder verantwoordings moet doen. Dit is tipies die geval in groot maatskappye of staatsdepartemente wat roetinedienste sowel as nuwe projekte (infrastruktuur) moet lewer.

Hy sê gesofistikeerde tegnieke vir die beplanning en skedulering van projekte bestaan, maar as projekte deur ’n lynbestuurder onder druk geplaas word, of nie probleme rapporteer nie omdat hulle weet hulle gaan geen hulp of simpatie van die ‘permanente’ bestuur kry nie, loop die skedule vinnig deurmekaar en word alle hulpbronne geraak.

Die bestaan van ’n korporatiewe of organisasiekultuur wat ’n projekbenadering moontlik maak, is dus uiters noodsaaklik. Mense wat lank in ’n hiërargiese struktuur werk waar take en opdragte herhaal word soos nodig, vind dit moeilik om in ’n projekomgewing te funksioneer waar jy met eie inisiatief en samewerking met ander spanlede ’n taak binne ’n bepaalde tyd met bepaalde hulpbronne moet afhandel.

Hoe lyk die nuwe fase van projekbestuur?

Watter wysede en wenke het diegene wat midde-in die daaglikse drukgang van die praktiese projekproses staan? Begrip vir elke rolspeler se vernuf en behoeftes, asook goeie kommunikasie om almal in ’n span saam te snoer, is temas wat telkens opduik.

Gilliam Hough, ’n jong Gautenger met ’n chemiegraad wat spoelgoud-delwerye in die suidoostelike woude van Kameroen ontwikkel, sê jy moet vasberade wees maar nie maak asof die plek aan jou behoort nie. “Leer maar die paar Franse of ander vreemde woorde wat nodig is om kontak met die plaaslike mense te maak.”

Mondli Mbambo, projektebestuurspesialis by Dilika Project Management in Pietermaritzburg, meen politieke aanvoeling kan deurslaggewend wees as jy staatsprojekte in Suid-Afrika bestuur. “Miskien het ons ’n vakgebied soos politiek en projektebestuur nodig,” sê hy.

Madi Hanekom, Pretoriase sakekonsultant in onder meer projektebestuur, beklemtoon prioritisering en die doeltreffende bestuur van aandeelhouers en belanghebbendes. Vir Danie de Waal, senior adviseur in projektebestuur by KPMG in Johannesburg, is die belangrikste les wat hy “al oor en oor geleer het” dat ’n projek net suksesvol is as die eindgebruiker tevrede is. “Om ’n projek binne die tyd-, gehalte- en begrotingsdoelwitte af te handel, beteken niks as die eindgebruiker nie tevrede is met die finale produk nie.”

Suid-Afrika kan saam met Afrika die hekkie na ’n nuwe fase van ontwikkeling oorsteek as hy projektebestuur ernstig opneem. Maar om dit te bereik is die ou cliché waar: almal moet bydra, en die openbare en private sektor moet mekaar se hande versterk.

Dr John Morrison se redes waarom burokrasie dikwels oor vernuwende projektebestuur seëvier

- Uitgerekte besluitnemingsprosesse om verantwoordbaarheid af te dwing
- Mag en status in hiërargiese posisie – lynbestuur is koning
- Prestasie hoofsaaklik gemeet aan departementele doeltreffendheid eerder as organisatoriese doelgerigheid
- Jy kies die veiligste uitweg om foute te vermy
- Jy volg die reëlboek en is bang om skeppend te wees
- Jy kry min ondersteuning met ’n nuwe taak en sal selfs gestraf word as jy daarmee sukkel
- Draers van slegte nuus word gestraf
- Die bestuursinligting wat nodig is om jou werk te doen of te monitor, is jare gelede opgestel en dikwels verouderd.

Wenke

- Baken omvang af met duidelike uitkomst
- Meet sukses en vordering
- Maak seker jy het alles wat jy nodig het
- Beplan vir noodgevälle
- Wees aanpasbaar
- Hou almal ingelig
- Doen verslag om steun te behou
- Hou nabetragting oor die projek

Sêgoed oor projektebestuur

- ‘Hoe belagliker die teikendatum, hoe hoër die koste.’
- ‘Wat nie op skrif is nie, is nooit gesê nie.’
- ‘Projekte vorder vinnig tot 90% voltooi en bly dan 90% voltooi.’
- ‘Die waardevolste en mins gebruikte woord onder projektebestuurders is nee.’
- ‘Visie sonder aksie is blote drome; aksie sonder visie is tydmors; maar visie saam met aksie kan die wêreld verander.’

Enige kommentaar oor hierdie artikel? Om kommentaar te lewer, [klik hier](http://thoughtprint.usb.ac.za/Pages/Africa-and-the-Project-Management-Hurdle.aspx) of gaan na die USB se ThoughtPrint-webwerf by <http://thoughtprint.usb.ac.za/Pages/Africa-and-the-Project-Management-Hurdle.aspx>.