

## Dries Hauptfleisch

---

# Bemagtiging: 'n Geïntegreerde model vir die ontwikkeling van opkomende kontrakteurs in die konstruksiebedryf

*Peer reviewed*

### **Abstrak**

Hierdie oorsig beskryf 'n bemagtigingsmodel vir opkomende konstruksiekontrakteurs. Dit is gebaseer op eksperimentele navorsing en die deurlopende toepassing daarvan gedurende die afgelope dekade in die konstruksiebedryf in Suid Afrika. Die veeltal rolspelers wat algaande tot die toneel toegetree het se deelname word bondig beskryf. 'n Belangrike waarneming is dat die model uit generiese elemente bestaan en waarskynlik in dieselfde formaat in ander bedrywe toegepas kan word.

**Sleutelwoorde:** Bemagtiging, kontrakteurs, konstruksiebedryf

### **Abstract**

In this review an empowerment model for construction emerging contractors is described. It is based on experimental research and the continuous application thereof during the last decade in the construction industry in South Africa. The numerous roleplayers which entered the scene over time and their participation are briefly described. An important observation is that the model is composed of generic elements and can probably be applied in the same format in other industries.

**Keywords:** Empowerment, contractors, construction industry

## 1. Inleiding

Die probleem ter sake is dat algemeen aanvaar word dat opkomende konstruksiekontraakteurs bemagtig moet word om selfstandig en volhoubaar sake te kan doen, maar dat daar nie veel sukses behaal is in praktyk om hierdie doel te bereik nie. Uit hierdie probleem is die soeke gevestig om 'n model te ontwikkel wat 'n oplossing bied vir die probleem.

Gedurende die afgelope dekade is 'n studie onderneem om die implikasies, toepassing en uitkoms van mentorskap as 'n sleutel element in die ontwikkeling van opkomende kontraakteurs in die konstruksiebedryf te ondersoek. Kennis is geneem van die staat se oogmerk en die werksaamhede van ander navorsers op die terrein. Ter sake is die publikasie, "Creating and enabling environment for construction, growth and development", Department of Public Works (1997), asook verskeie navorsingsuitsette oor die afgelope aantal jare (McCabe, 1998; Gounden, 2000; Hauptfleisch, 2000: 15-16; Meintjes, 2001; Hauptfleisch en Meintjes, 2003: 27-30; Egbeonu, 2004; Lazarus, 2005). Die gesamentlike eksperimentele navorsing het bestaan uit opnames en waarnemings ter verkryging van primêre data, die toepassing daarvan in praktyk op eksperimentele grondslag, ontwikkeling van hoofsaaklik kwalitatiewe data en in enkele gevalle kwantitatiewe data. Min sekondêre data is beskikbaar in hierdie veld.

Die eksperimentele werk het daartoe gelei dat nie net mentorskap ontwikkel is nie, maar dat 'n geïntegreerde model vir volhoubare ontwikkeling saamgestel is wat nasionale steun en implementering geniet en ruimskoots finansiële steun ontvang waar dit toegepas word. Die uitkomst van die bedryfsmodel, wat vervolgens beskryf word, word gemonitor en 'n omvattende totale kwaliteitsbeheerstelsels is ontwikkel. Daar sal eersdaags substansiële kwantitatiewe data gepubliseer kan word om die mate waartoe daarin geslaag is om opkomende kontraakteurs te ontwikkel toe te lig.

## 2. Geïntegreerde bedryfsmodel

Uit die werk wat op hierdie terrein gedoen is en die ontwikkeling van talle inisiatiewe wat geloods is deur die staat en ander instansies sedert 1994, het algaande 'n groter landskap ontvou. Die moontlikheid om 'n aanvanklike een dimensionel intervensie, naamlik mentorskap, aan te vul met 'n multi-dimensionele model om swart bemagtiging op entrepreneuriese toetreevlak te bevorder, het ont-

staan. Hieruit is 'n geïntegreerde model ontwikkel wat reeds toepassing in praktyk vind en deurlopend uitgebrei en verfyn word, deur verskillende rolspelers. Voorbeele hiervan is die Eastern Cape Development Corporation (ECDC) se Integrated Emerging Contractor Development Model (IECDM) wat vanaf 2003 tot 2005 beslag gekry het, en meer onlangs (2005) bevat die sentrale Departement van Openbare Werke se Expanded Public Works Programme (EPWP) ook baie van die elemente wat in hierdie model beskryf word. Uit die eksperimentele werk wat gedoen is, is bevind dat verskeie rolspelers betrokke behoort te wees om sukses te behaal.

Diagram 1 toon die insette wat gemaak behoort te word om die opkomende kontrakteur te bemagtig en elk word vervolgens bondig beskryf.

## **2.1 Projekbestuurder**

'n Projekbestuurder moet aangestel word om die program oorhoofs te bestuur. Dit is van besondere belang dat die program geïntegreerd funksioneer i.p.v. tipies histories gefragmenteerd (Hauptfleisch *et al.*, 2005:15). Met ander woorde, talle rolspelers wat ongekoördineerd insette lewer is nie effektief nie.

## **2.2 Kliënt (Bouheer)**

Die kliënt (eienaar van die ontwikkelingsprogram) moet verbind wees tot die volgende:

- Werkvoorsiening (konstruksiekontrakte) aan opkomende kontrakteurs tot 'n waarde van nagenoeg R5 miljoen per kontrak (herhalend) oor 'n tydperk van 24 maande, is noodsaaklik.
- Toegewyde bestuursinset en deurlopende betrokkenheid van die kliënt word vereis.
- Tendergeleentheid en toekenning van konstruksiekontakte aan opkomende kontrakteurs is slegs die begin van die proses en lewer bykans geen bemagtigingsresultate op sigself nie. Om daarin te slaag is die volgende noodsaaklik:
  - Die kliënt moet begroot vir bemagtigingskoste en daartoe verbind wees om, soos nodig, ooreenkomste aan te gaan met alle rolspelers.

- Tradisionele tenderprosedures en waarborgstelling is onversoenbaar met ekonomiese bemagtigingsvereistes en moet gewysig (verslap) word om projekte meer toeganklik te maak vir opkomende kontrakteurs.

## **2.3 Opkomende kontrakteurs**

Selekteer opkomende kontrakteurs wat ingesluit word in 'n ontwikkelingsprogram deur die volgende minimum kriteria toe te pas:

- Erkenning van vorige leer (EVL).
- Moet voldoen aan minimum Construction Education and Training Authority (CETA) vereistes vir opleiding.
- Kontrakteurs moet bereid wees om deel te neem aan 'n intensiewe 24 maande opleiding en konstruksiekontrakwerk program.
- Moet 'n potensiaaltoets deurstaan.
- Moet ontvanklik wees vir 'n mentor/protégé verhouding.

## **2.4 Geakkrediteerde konstruksiemmentor**

- Moet geakkrediteer wees deur die Universiteit van die Vrystaat (UV) program (skriftelike eksamen en psigometriese evaluering), of by wyse van 'n ander aanvaarbare keuringsproses.
- Deurloop 'n gestruktureerde opleidingsprogram t.o.v. vereistes en prosedures.
- Voldoen aan kliënt se keuringsproses.
- Moet verbind wees om op te tree as 'n sake-vertroueling en adviseur vir opkomende kontrakteur en moet sekere uitvoerende magte en pligte aanvaar.
- Oorsien institusionele opleiding en die toepassing daarvan op konstruksieprojekte deur die opkomende kontrakteur.
- Sy hoofoogmerk is om 'n selfstandige konstruksiekontakteur te help vestig, wat na afloop van die program volhoubaar kontrakwerk kan verrig.

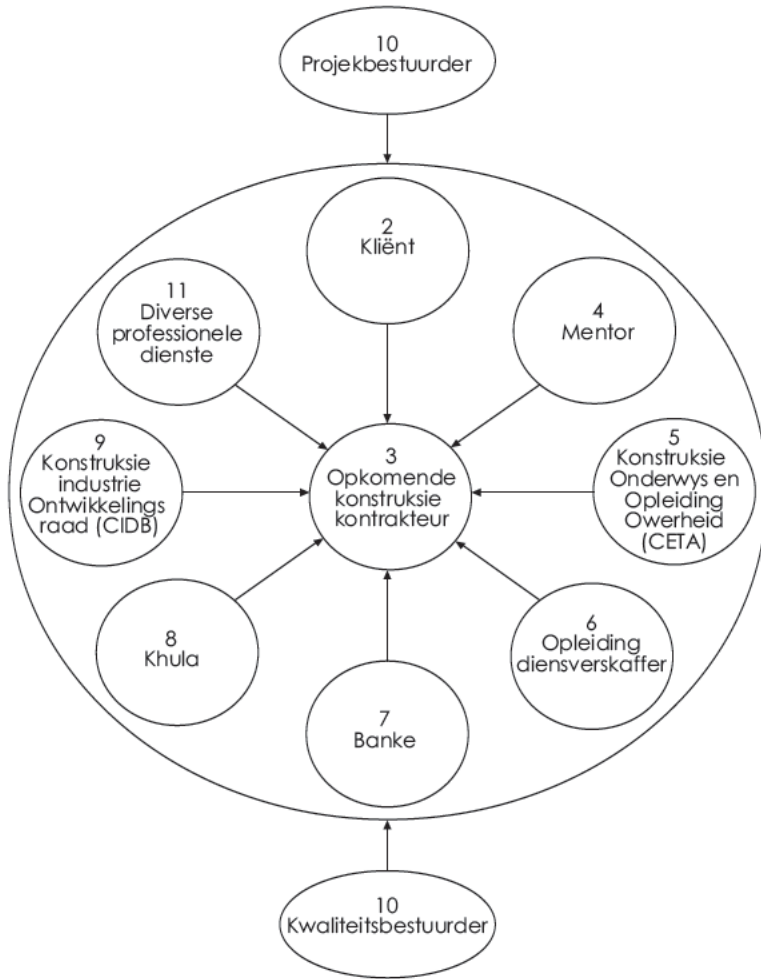


Diagram 1: 'n Geïntegreerde model vir die bemagtiging van opkomende kontrakteurs in die konstruksiebedryf  
Source: Hauptfleisch, 2005: eie diagram

## **2.5 Konstruksie-Onderwys en Opleiding-Owerheid (Construction Education and Training Authority (CETA))**

CETA is die statutêre liggaam wat befonding verskaf vir vaardigheidsontwikkeling. Hulle word betrek om:

- Finansiering te verskaf vir die statutêre drieledige opleidingsmodel, naamlik:
  - Werkgewer/Kliënt
  - Werknemer
  - Geregistreeerde CETA opleiding diensverskaffer.
- Verleen bystand met EVL en assesseringskriteria van opleidingsprogramme vir opkomende kontrakteurs.
- Vervul normale rol ten opsigte van monitering van opleidings-uitkomste.

## **2.6 Opleiding diensverskaffer**

'n CETA geregistreeerde opleidingsdiensverskaffer word aangestel om in terme van geregistreeerde CETA programme opleiding te verskaf. Die Nasionale Kwalifikasie Raamwerk (NKR) vlak van opleiding waaraan elke opkomende kontrakteur deelneem word by wyse van die EVL proses bepaal, met minimum uitkoms die behaling van 'n NKR vlak 2 kwalifikasie. Die institusionele opleiding wat voorsien word se tydsduur moet voldoen aan die 30:70 CETA riglyne vir opleiding, met inagneming van die mentorskap intervensie, wat in besonder die institusionele komponent ondersteun in praktyk.

## **2.7 Banke**

Banke moet oortuig word om deel te neem aan die program. Sommige banke is reeds verbind daartoe en ondersteun opkomende kontrakteurs. Die volgende waarborge kan aan banke gebied word, soos hulle mag vereis:

- Khula Enterprise Finance se waborgskema word benut om waarborge aan banke te lewer vir fasiliteite wat laasgenoemde aan 'n opkomende kontrakteur verskaf.

Acta Structilia 2005:12(2)

- Banke word verder beveilig deur die skep van 'n toege- wyde bankrekening per kontrak waarop die opkomende kontrakteur en mentor gesamentlike tekenmagte het.
- Die opkomende kontrakteur sedeer alle kontrakbetalings vanaf die kliënt na die bepaalde bankrekening wat verdere sekerheid bied.

## **2.8 Khula Enterprises Finance (KEF)**

KEF neem deel aan die program deur die voorsiening van:

- Waarborgs aan banke wat fasiliteite voorsien aan opko- mende kontrakteurs.
- Gedeeltelike befondsing van mentorskap akkreditering en opleiding.
- Befondsing enof ondersteuning vir die ontwikkeling van besigheidsplanne vir opkomende kontrakteurs.

## **2.9 Konstruksie-industrie Ontwikkelingsraad (Construction Industry Development Board (CIDB))**

Die CIDB verskaf die volgende industrie ondersteuning:

- Konstruksie-industrie 'beste praktyk' riglyne as algemene waarde toevoeging.
- Registrasie van konstruksiekontrakteurs in verskillende grade op die Register of Contractors. Hierdie registrasie is 'n voor- vereiste vir alle kontrakteurs om werk te verrig vir die open- bare sektor.

## **2.10 Kwaliteitsbestuurders**

Onafhanklike kwaliteitsbestuurders wat deel vorm van die projek- bestuurspan word aangestel om kwaliteitsversekering te bewerk- stellig met verslagdoening aan die kliënt. 'n Spesifieke opdrag is om rolspelers wat nie waarde toevoeg nie te identifiseer, regstellende optrede te vereis, of uitsetting van die program aan te beveel.

## 2.11 Diverse professionele dienste

'n Begroting moet beskikbaar wees vir die verkryging van diverse professionele dienste wanneer nodig. Tipies behels dit ingenieurs, bourekenaars, regsgeleerdes, rekeningkundiges en geotegnici.

## 3. Algemeen

Die volgende algemene vereistes word gestel om sukses te verseker:

- 'n Organisasie-struktuur moet oordeelkundig saamgestel word om die program suksesvol te laat verloop.
- Net toegewyde rolspelers mag betrek word.
- Befondsing wat by verskeie rolspelers beskikbaar is moet benut word. Daar is omvangryke hulpbronne wat tradisioneel nie deur die konstruksie-industrie benut word nie.
- Finansiële strukturering en bestuur van fondse is belangrik. Voldoende finansiering is noodsaaklik om kapasiteit te kan skep.
- Die projekbestuurder moet oor omvangryke uitvoerende magte beskik.
- Die mentor moet oor bepaalde uitvoerende en veto magte beskik.
- Totale kwaliteitsbestuur moet deurlopend toegepas word.

## 4. Samevatting

Voorgaande model is kompleks, veral weens die verskeidenheid van onafhanklike rolspelers wat by die model en in praktyk by die proses betrokke is. Proefondervindelik is reeds bepaal dat dit 'n haalbare proses in praktyk is en is verskeie instansies besig om dit te implementeer. Sommige instansies is vermeld in paragraaf 2, maar daar is klaarblyklik 'n nasionale konsensus in die openbare sektor, dat hierdie model die noodsaaklike elemente bevat om opkomende kontrakteurs suksesvol te bemagtig. Gevolglik pas verskeie regeringsliggame, benewens ECDC en die nasionale EPWP, reeds die beginsels toe wat in hierdie model vervat is. Hulpbronne, in besonder finansiële steun, is geredelik beskikbaar en die aanwending daarvan voldoen aan die oorhoofse bemagtigingsdoelstellings van die rolspelers.



'n Belangrike waarneming wat gemaak word is dat die elemente van hierdie model generies is en gevolglik waarskynlik toepaslik is in ander bedrywe.

## **Bibliografie**

Egbeonu, E. 2004. *An appraisal of mentorship within the black prime contractor development programme of South Africa*. MSc (Engineering) dissertation, Johannesburg: University of the Witwatersrand.

Gounden, S.M. 2000. *The impact of the affirmative procurement policy on affirmative business enterprises in the South African construction industry*. PhD thesis, Durban: University of Natal.

Hauptfleisch, A.C. 2000. Mentorship: Empowering emerging building contractors. *ProjectPro*, 10(2), March.

Hauptfleisch, A.C. & Meintjes, G.J. 2003. Gemeenskapsontwikkeling: Die risiko's en geleenthede van deelname deur regstellende sakeondernemings in die Suid Afrikaanse boubedryf. *Die SA Tydskrif vir Natuurwetenskap en Tegnologie*, 22(1), Maart.

Hauptfleisch, D., Dlugwana, S., Lazarus, S. & Noyana, C. 2005. An integrated emerging contractor development model for the construction industry. *SA Builder*, No 973, July.

Hauptfleisch, D. 2005 'n Geïntegreerde model vir die bemagtiging van opkomende kontrakteurs in die konstruksiebedryf. Eie diagram. Pretoria.

Lazarus, S. 2005. *An integrated skills development model for emerging construction contractors in the Eastern Cape*. MBA treatise, Port Elizabeth: Port Elizabeth Technikon.

McCabe, J.A. 1998. *Riglyne vir hulpverleningsprogramme aan opkomende kontrakteurs deur middel van studentebetrokkenheid*. MSc(Real Estate) treatise, Pretoria: University of Pretoria.

Meintjes, G.J. 2001. *Community Development: The risks and opportunities of affirmative bussiness enterprise participation in construction in South Africa*. MSc (Project Management) treatise, Pretoria: University of Pretoria.

South Africa. Department of Public Works. 1997. *Creating and enabling environment for reconstruction, growth and developent. A government policy initiative*. Pretoria: The Department of Public Works.