

bruikbaar controle-middel geweest op een met succes geïntroduceerde werkwijze waarmee de leiding een doelmatige greep heeft gekregen op de activiteit van de researchafdeling.

De beschouwing besluit met een uiteenzetting van de wijze waarop tijdstudies betreffende de werkzaamheden der topleiding kunnen worden verricht. Tevens worden maatregelen opgenomen, dienende ter ontlasting van de topleiding, welke reeds in de praktijk werden ontmoet en die naast het maken van tijdstudies in belangrijke mate tot een ontlasting van de topleiding bijdragen. Hierbij wordt de aanstelling van persoonlijke assistenten van de topleiding op de voorgrond geschoven. Deze functionarissen kunnen niet als staf-functionarissen worden beschouwd, doch behoren anderzijds ook niet tot de uitvoerende bevelvoering, tenzij zij hierin plaats nemen uit naam van hun chef. Dit laatste vereist voor het bekleden van deze post hoog gekwalificeerde arbeidskrachten, welke in de geest van hun chef, in belangrijke mate dirigerende bevoegdheid kunnen uitoefenen.

Een ieder, die belangstelling heeft voor het vraagstuk van de organisatie kunnen wij aanraden dit boek ter hand te nemen. Hij zal er geen „theorie” in aantreffen, maar wel een bespreking van de organisatiestructuren van een groot aantal bestaande bedrijven die aan hoge eisen beantwoorden en waarin een schat van praktische ervaring zijn neerslag heeft gevonden.

WORDINGSGESCHIEDENIS EN WERKGEBIED VAN HET I.O.V.

(Instituut voor Onderzoek en Voorlichting op het gebied van bedrijfs-
en bestuursefficiëncy)

door Drs A. M. Groot.

In de grauwe oorlogswinter van 1945 toen de spoorwegstaking en de algemene ontwrichting van ons land het voortzetten van het normale werk voor iedereen onmogelijk maakte, rijpte het plan voor de oprichting van het I.O.V. Eerst later zou blijken dat er nog drie volle jaren nodig zouden zijn om het oorspronkelijke plan te verwezenlijken, want eerst op 1 December 1948 begon het I.O.V. in zijn definitieve vorm zijn werkzaamheden.

Verschillende organisatie-adviseurs en enkele leidende figuren uit het bedrijfsleven voerden in de oorlogswinter van 1945 besprekingen over het vele werk, dat ook op het gebied van de interne organisatie te verrichten zou zijn na afloop van de oorlog. De wederopbouw van ons land zou ook op het gebied van de interne organisatie en van het efficiëntie-onderzoek talloze nieuwe problemen aan de orde stellen. Bovendien was aan het einde van de oorlog reeds te voorzien, dat de sociale verhoudingen na de oorlog geheel anders zouden zijn dan voor de oorlog. Het was niet moeilijk te voorzien, dat aan de plaats van de mens in de productie grotere betekenis en waarde zou worden toegekend dan voor de oorlog. Uit de schaarse berichten uit Engeland en Amerika bleek dat men in die landen bij de organisatie van de oorlogsproductie geheel nieuwe

wegen had gebaad, speciaal ten aanzien van scholing, instructie en onderzoek van werkmethoden.

De organisatie-adviseurs, die zich voor het I.O.V.-plan interesseerden, meenden, dat voor deze nieuwe veelzijdige ontwikkeling van het beroep na de oorlog, nauwere samenwerking tussen de verschillende deskundigen op dit gebied noodzakelijk zou blijken te zijn. Bovendien meenden zij dat het efficiëntie-onderzoek efficiënter georganiseerd zou worden, indien men de resultaten van deze onderzoeken niet alleen ten goede zou doen komen aan één bedrijf; als men dus een weg zou kunnen vinden collectieve efficiëntie-onderzoeken in te stellen, d.w.z. onderzoeken waarvan de resultaten dienstbaar gemaakt zouden kunnen worden aan meerdere bedrijven. Sommige onderwerpen zouden zich speciaal lenen voor een onderzoek binnen één bepaalde bedrijfstak, voor andere onderwerpen zouden bedrijven uit zeer verschillende bedrijfstakken gemeenschappelijk gebruik kunnen maken van de resultaten van het onderzoek. Dit laatste geldt b.v. ten aanzien van het eigen vervoer, de organisatie der onderhoudsafdelingen, loonadministratie, magazijnbeheer, alle onderwerpen, die in bedrijven van zeer verschillende aard veelal op gelijke of gelijksoortige grondslagen kunnen worden bestudeerd en geanalyseerd.

Samenwerking van de deskundigen ten behoeve van het collectieve efficiëntie-onderzoek was dus de grondgedachte van het I.O.V. Bedrijfs-economisch en technisch-economisch onderzoekingswerk is typisch researchwerk. Naast het T.N.O., dat zich op zuiver technisch gebied beweegt, zag men in Nederland plaats voor een speciaal researchinstituut op het gebied van organisatie en efficiëntie.

Het is algemeen bekend dat een zeer overwegend deel van onze nationale productie en distributie in kleine bedrijven wordt verzorgd en daaruit volgt, dat een algemene verhoging van de efficiëntie van ons gehele bedrijfsleven alleen bereikt kan worden als ook deze kleine bedrijven profijt zullen kunnen trekken van de moderne methoden van efficiëntie-onderzoek. Deze kleinere bedrijven kunnen de kosten van een dergelijk onderzoek in de meeste gevallen niet alleen dragen en ook voor de oplossing van dit probleem zou het I.O.V.-werk dienstbaar gemaakt kunnen worden.

Dit zou niet alleen in het belang zijn van deze bedrijven zelf; onze gehele nationale welvaart en ook de sociale rust in ons land zijn tenslotte afhankelijk van de doelmatigheid van productie en distributie en algemene verbetering van de efficiëntie is dus inderdaad een nationaal belang.

Denkt men zich terug in de sfeer van 1945, toen iedereen dringend behoefte gevoelde voorbereidingen te treffen voor de nationale wederopbouw, dan behoeft het geen bevreemding te wekken dat deze gedachte, gezien in de sfeer van die tijd, voor velen veel aantrekkelijks had.

Toen de oorlog geëindigd was waren al heel spoedig alle deskundigen dermate overbelast met werk voor het particuliere bedrijfsleven en voor de overheid, dat het I.O.V.-plan niet tot praktische verwezenlijking kwam. Wel werd de stichtingsacte gepasseerd, maar met het eigenlijke werk werd slechts een zeer bescheiden begin gemaakt.

De grote meerderheid der bona-fide organisatie-adviseurs en psychologische instituten had zich aangesloten bij het I.O.V., d.w.z. zij hadden zich bereid verklaard opdrachten voor het I.O.V. uit te voeren en zich verder verbonden onderzoeken met collectief karakter zoveel mogelijk door inschakeling van het I.O.V. te doen uitvoeren.

In dat stadium was het I.O.V. echter nog een instituut, dat geheel ge-

dragen en geleid werd door de verschillende bureaux, die het geformeerd hadden. Het bedrijfsleven was toen nog niet direct bij het werk van het I.O.V. geïnteresseerd.

Aanvang 1946 werd door het Centraal Plan Bureau een commissie van deskundigen ingesteld om maatregelen aan te geven, die zouden kunnen leiden tot verhoging van de arbeidsproductiviteit. Deze commissie kwam al spoedig tot de conclusie dat het weinig zin zou hebben over dit onderwerp grote algemene rapporten op te stellen. Volgens het oordeel van deze commissie was verhoging van de arbeidsproductiviteit alleen te bereiken door systematische efficiëntie-verhoging op grond van deskundig beroepsmatig efficiëntie-onderzoek. Ook deze commissie, waarin ook vele deskundigen waren opgenomen, die niet in het vrije beroep werkzaam waren, meende dat het I.O.V.-plan de beste waarborgen bood om het gestelde doel te bereiken en zij drong er op aan daadwerkelijke belangstelling van het bedrijfsleven voor dit plan op te wekken. Al spoedig daarna werd het eerste contact opgenomen met Dr Ir W. Hupkes, oud-president van de Nederlandsche Spoorwegen, die niet alleen persoonlijk warme belangstelling voor dit plan bleek te hebben, maar die zich tevens bereid verklaarde contact op te nemen met de verschillende grote bedrijven in Nederland om te onderzoeken of bij die bedrijven belangstelling voor dit plan bestond. Spoedig bleek dat deze belangstelling inderdaad in vele geledingen van het bedrijfsleven en bij vele Departementen bestond. Het bedrijfsleven bracht het benodigde bedrag bijeen om de aanloopfinanciering mogelijk te maken; vele grote bedrijven, de Maatschappij voor Nijverheid en Handel, de Stichting van de Arbeid en vijf Departementen wezen vertegenwoordigers aan in het leidende orgaan van het I.O.V. (de Raad van Bestuur). Verschillende professoren en andere deskundigen verklaarden zich bereid zitting te nemen in de Raad van Advies en op 1 December 1948 werd ik als directeur van het I.O.V. met de dagelijkse leiding belast.

De taak van het I.O.V. is voornamelijk de bevordering van de gedachte van het collectief efficiëntie-onderzoek, het regelen en coördineren van de werkzaamheden van de deskundigen en de bureaux, die met de uitvoering van deze betaalde onderzoekingsopdrachten worden belast. Het ligt dus niet in de bedoeling het I.O.V. op de duur te doen beschikken over een eigen staf van medewerkers; de bestaande bureaux zullen bij de uitvoering van het werk volledig worden ingeschakeld tegen vergoeding van het normale honorarium, dat uit de aard der zaak door de opdrachtgevers moet worden betaald.

Met nadruk dient hierbij vermeld te worden dat het I.O.V. volledige vrijheid heeft om bij deze onderzoeken die deskundige in te schakelen, die voor de uitvoering van de betreffende opdracht het meest geschikt is. Dit kan dus één van de aangesloten bureaux zijn, maar ook een niet-aangesloten bureau of een organisatie-deskundige, die aan een bepaald bedrijf verbonden is.

Voor de uitvoering van verschillende opdrachten zal zeker ook de behoefte gevoeld worden om de medewerking van accountantskantoren in te roepen, want op een deel van het werkerrein van het I.O.V. zal de medewerking van de accountants zeker niet gemist kunnen worden. Het I.O.V. is thans echter nog geen jaar oud en een belangrijk deel van deze tijd moest worden besteed aan algemeen voorbereidend werk. Dit is dan ook de oorzaak van het feit, dat de vorm van samenwerking met de accountants nog niet geregeld is.

In de korte periode van zijn bestaan heeft het I.O.V. reeds interessante werkgebieden aangeboord. De administratieve organisatie van het particuliere beroepsvervoer, het arbeidstechnisch onderzoek in de Vlasindustrie en van de arbeid van verpleegsters, het arbeidstechnisch onderzoek van het laden en lossen in de beurtvaart zijn onderzoekingen, die reeds begonnen zijn, terwijl daarnaast vele andere onderzoekingen, o.a. de organisatie van de arbeid in de gevangnissen, in voorbereiding zijn. Zoals uit deze opsomming blijkt is het werkgebied zeer veelzijdig. Dit is mogelijk omdat een zo grote verscheidenheid van adviseurs en deskundigen aan de uitvoering van deze werkzaamheden deelneemt.

Ook de opleiding van middelbare en leidende krachten op het gebied van organisatie- en efficiëntie-onderzoek is een onderwerp, dat door het I.O.V. in nauwe samenwerking met de hier te lande gevestigde adviseurs ter hand genomen is en dat binnenkort op brede basis zal worden begonnen. Voor jonge medewerkers van de bedrijven wordt één dag per week cursus gegeven; deze cursus duurt vier jaar. Voor zelfstandige, leidende krachten wordt een cursus gegeven, die 23 cursusweken van 5 dagen omvat. Het tijdschema voor deze laatste cursus wordt in overleg met de bedrijven, die cursisten aanwijzen, vastgesteld (aaneengesloten of bijv. een week per maand).

Tenslotte zal het I.O.V. worden ingeschakeld bij de wetenschappelijke hulpverlening (Technical Assistance) welke Amerika in het kader van het Marshall-plan ook aan ons land heeft aangeboden, speciaal op technisch-economisch gebied.

Nu het bedrijfsleven, de overheid en een groot aantal deskundigen op dit gebied tot volledige samenwerking gekomen zijn om een daadwerkelijke bijdrage te leveren tot de algemene verbetering van de efficiëntie in ons land, is de verwachting gerechtvaardigd dat men spoedig op een breed terrein tot daadwerkelijke resultaten zal komen. De accountants, die in ons land in de meeste bedrijven de permanente adviseurs van de bedrijfsleiding voor financiële en bedrijfseconomische vraagstukken zijn, zullen zeker een belangrijke bijdrage kunnen leveren om mede te werken tot verbreiding van de I.O.V.-gedachte.