

# GEBRUIK VAN ORGANISATIE-TECHNIEKEN IN DE BEHEERSSECTOR VAN BOSBOUWBEDRIJVEN

[68]

door

R. A. VAN WEL

## 1. *Te stellen eisen op organisatorisch vlak aan de rentmeester of de beheerder*

In de inleiding is reeds betoogd, dat aan de tegenwoordige leiders van hoog tot laag steeds meer eisen worden gesteld met betrekking tot hun organisatorisch vermogen. Dit geldt ook voor een rentmeester of beheerder van particuliere of overheidsbezittingen, van wie toch ook een *efficient* beheer van de hem toevertrouwde goederen moet worden gevraagd. Hij zal zich steeds meer moeten gaan toeleggen op organiseren en geleidelijk aan het hem vaak zo eigene „improviseren” moeten uitbannen. In de functie van rentmeester of beheerder van een bosbedrijf blijft nog genoeg „romantiek” over om de schaduwzijde van de totale verzakelijking te ontlopen.

## 2. *Te treffen beheersmaatregelen met behulp van bepaalde organisatie-technieken.*

Wil men de in uitvoering te nemen objecten zo efficiënt mogelijk laten verlopen — waarbij wordt getracht het hoogst mogelijke nuttig effect te incasseren — dan moet aan een aantal beheersmaatregelen worden voldaan. Met behulp van de in bijlage I aangegeven organisatie-technieken, die als een minimum zijn te beschouwen, is dit te verwezenlijken. Daar zij onverbrekelijk met elkaar zijn verbonden en in feite voor elk object terugkeren, zijn ze in een cyclus uitgedrukt.

## 3. *Werkvoorbereiding.*

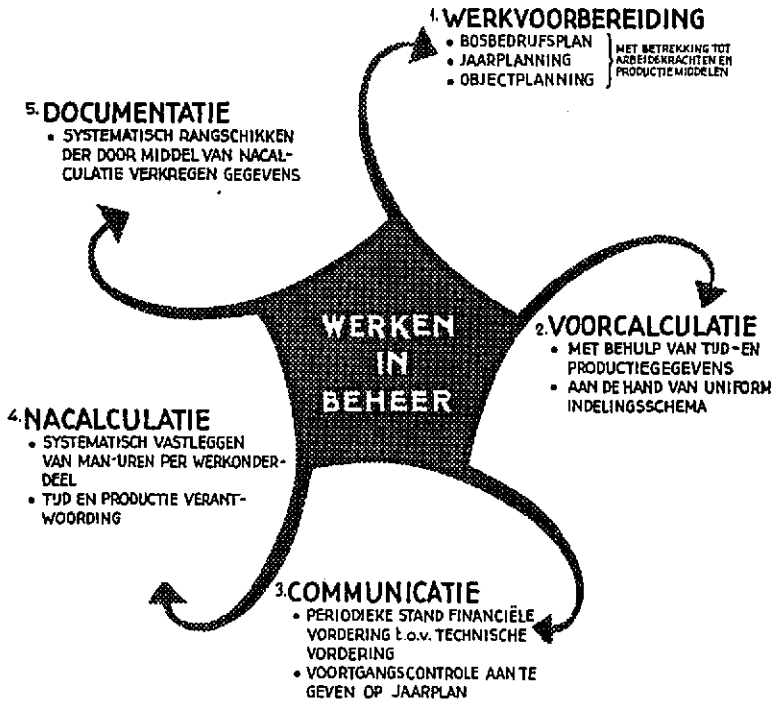
a. *Bosbedrijfsplan.* Het belang van het voor bosbedrijven opstellen van een plan op lange termijn, moge genoegzaam bekend zijn; of het belang hiervan voldoende door alle bouseigenaren wordt gezien, is een vraag. Wel moet worden gesteld, dat een juist beleid op langer zicht alleen mogelijk is met behulp van dit bosbedrijfsplan.

b. *„Jaarplanning”* betreft het opstellen van een werkplan voor één bedrijfsjaar voor alle beheren tezamen in één rentambt. Deze „planning” heeft betrekking op de factoren: werkvolume, arbeidskrachten, materieel, materiaal en tijd.

c. *„Objectplanning”* betreft het opstellen van een werkplan voor één beheer in een rentambt, voor één bedrijfsjaar of seizoen.

Bij het „ontwerpen” van een „planningsschema” moet men zich steeds voor ogen houden, dat *doelmatigheid* en *eenvoud van opzet* de belang-

## CYCLUS VAN ORGANISATIE TECHNIEKEN IN DE BEHEERSSECTOR VAN BOSBOUWBEDRIJVEN



N.B. HET TOEPASSEN VAN DE HIERBOVEN GESCHETSTE BEHEERSCYCLUS VERLIEST BELANGRIJK AAN WAARDE INDIEN MEN AL DEZE MAATREGELEN OPLOSSINGEN OF ERVARINGEN MOET BASEREN, IN-PLAATS VAN OP EXACTE FEITEN. GROTE BETEKENIS VOOR EEN EFFICIENT BEHEER MOET DAN OOK GEHECHT WORDEN AAN EEN OBJECTIEVE NORMSTELLING.

rijkste factoren zijn om een systeem bij de leidinggevende technische functionarissen ingevoerd te krijgen. Het visueel weergeven van werkvolume, produktiemiddelen en tijd op één gecombineerd „planningsschema” dat tevens gelegenheid biedt tot „voortgangscntrolé”, is door zijn overzichtelijkheid en gemakkelijke hanteerbaarheid zeer aantrekkelijk.

Bijlage II geeft van zo'n „planningsschema” een voorbeeld. Horizontaal wordt — achter „maand-planning” — de tijd uitgezet. Hierbij wordt uitgegaan van een te verwachten aantal werkbare werkdagen per maand.

Vervolgens worden in de rubriek „werkplan”, de werkzaamheden



bepaald tijdsbestek klaar moeten komen. Het derde deel van de houtoogst betreft hier de normale dunning voor de handel, die niet aan een bepaald tijdstip van velling is gebonden (houtoogst handel vrij).

Aan de hand van de beschikbare tijd — of de beschikbare arbeidskrachten — wordt vastgesteld, welke dagproductie moet of kan worden verwacht. Deze dagproductie wordt vermeld in de kolom „Hoeveelheden per □” en onder het juiste tijdvak wordt achter elk werkonderdeel een zogenaamde werkstrook ingetekend. (Eén □ van deze werkstrook is dus gelijk aan één dagproductie).

MAAND	SEPTEMBER		OCTOBER		NOVEMBER		DECEMBER	
	1	2	1	2	1	2	1	2
<b>JAARPLAN 1959 - 1960 RENTAMB</b>								
<b>WERKPLAN</b>								
WERKBARE WERKDAGEN WERK OMSCHRIJVING A. ROSEPHOEVE 1. Wagon en waterloopen. 26 md 1 md 2. Wagon en waterloopen, verb. 61 md 1 md 3. Granaad, micen, exp. 30 md 1 md 4. Houtoogst boerengriet 180 m <sup>3</sup> 21 m <sup>3</sup> 5. Houtoogst handel, RW. 345 m <sup>3</sup> 25 m <sup>3</sup> 6. Houtoogst handel, Vri 238 m <sup>3</sup> 23 m <sup>3</sup>								
B. ROVERTSE HEIDE 1. Wagon en waterloopen 66 md 2 md 2. Houtoogst handel, RW. 270 m <sup>3</sup> 6 m <sup>3</sup> 3. Houtoogst handel, RW. 542 m <sup>3</sup> 28 m <sup>3</sup> 4. Houtoogst boerengriet 172 m <sup>3</sup> 5 m <sup>3</sup>								
C. OVERIGE OBJECTEN 1. Houtoogst handel, RW. 658 m <sup>3</sup> 25 m <sup>3</sup> 2. Houtoogst handel, Vri 68 m <sup>3</sup> 24 m <sup>3</sup> 3. Schoonmaken, kapplakke 729 are 188 400 4. Grond bewerking 50 are 18 are 5. Grond bewerking, plantop. 5100 st. 2718 st.								
<b>MATERIALPLAN</b>								
OMSCHRIJVING Trekker en wagen Plaatselijke bezetting Rosephoeve Plaatselijke bezetting Rovertseheide Mobile ploeg								
<b>ARBEIDERSPLAN</b>								
OMSCHRIJVING Loofhout Naaldhout Heesters								

N.B. Alle schuine cijfers en bijbehorende arceringen en verbindingslijntjes zijn in rood.

Bij „planning” van verschillende dagproducties, veroorzaakt door wisselende hoeveelheid produktiemiddelen voor één werkonderdeel, kan dit in een variërende hoogte van de werkstrook tot uitdrukking worden gebracht, dan wel kan daartoe voor een werkonderdeel meer dan één werkstrook worden gebruikt (zie bijvoorbeeld onder B de nummers 2a en 2b).

Gelijktijdig worden de rubrieken „Machineplan” en „Arbeidersplan” ingevuld en in de tijd aangegeven door middel van een getal, geplaatst tussen lijnen, dat het *aantal* produktiemiddelen aangeeft. Bij wisseling van aantal arbeidskrachten en produktiemiddelen worden deze lijnen onderbroken. In het „Materialenplan” worden onder de data, waarop materiaal aanwezig moet zijn, de aan te voeren hoeveelheden ingeschreven. Het is tevens mogelijk, door arcering van de werkstroken, te laten uitkomen, door welke arbeiders men bepaalde werkzaamheden denkt te doen verrichten.

Ten aanzien van het „inrichten” van dit planningsschema moet men zich steeds de volgende richtvragen stellen:

1. Is de technische specificatie van de werkzaamheden overeenkomstig het indelingsschema wat voor mijn bedrijf geldt? (Indeling voorcalculatie, „planning” en nacalculatie moeten gelijk zijn).
2. Welke werkzaamheden moeten binnen een bepaalde tijd klaar zijn? (Velling hout op terreinen waar moet worden ingeplant).
3. Welke werkzaamheden zijn niet aan een bepaalde tijd gebonden? (Normale dunning voor de handel).
4. Welke norm kan ik als dagproductie aanhouden voor de verschillende werkzaamheden? (nacalculatie).

Wat kan een houtvester, rentmeester of beheerder met dit „planningsschema” doen? Aannemende dat dit op zijn kantoor hangt en juist wordt bijgehouden dan zal hij tijdig worden geïnformeerd hoe de voortgang van het werk ten opzichte van vastgelegde „gedachte” verloopt. Hij kan nu tijdig maatregelen treffen. Bijvoorbeeld:

1. bij een achterstand in de dwingende vellingen kan hij overwegen niet-dwingende vellingen uit te stellen om arbeidskrachten beschikbaar te krijgen.
2. hij kan nu tijdig in overweging nemen of moet worden nagegaan tot gedeeltelijke verkoop op stam van dwingende vellingen.
3. hij kan nu overzien of hij nog arbeidskrachten moet aantrekken en op welk tijdstip, ook ten aanzien van machines.
4. als het werk gunstiger verloopt dan volgens het plan, dan kan hij bepaalde werkzaamheden, die niet op het werkplan voorkomen, inlassen of nieuwe objecten in uitvoering nemen.
5. hij heeft steeds een inventarisatie van het gereedgekomen werk en het nog te verrichten werk en zal bij het niet verder werken aan een bepaald onderdeel naar de reden hiervan kunnen informeren.
6. bij het werkbezoek aan de boswachterijen of beheren zal hij, doordat hij zo goed geïnformeerd is, zijn vragen en instructies meer direct op de knelpunten kunnen richten (boswachter of bosbaas is zelf ook volledig op de hoogte).
7. door plotseling uitvallen, bijvoorbeeld door ziekte of ontslag nemen van een leidinggevend functionaris, kan een plaatsvervanger met behulp van dit bijgehouden jaarplan zich veel sneller inwerken.

#### 4. Voorcalculatie

Een juiste voorcalculatie kan alleen worden gemaakt, als men beschikt over voldoende, goed gedocumenteerde, tijd- en productienormen. Zolang deze voor de bosbouw nog niet voldoende beschikbaar zijn, zal men moeten uitgaan van zogenaamde ervaringsnormen.

Naast het grote belang, dat — zowel bij de voorcalculatie als bij de „planning” — moet worden gehecht aan een objectieve normstelling, is het bij het opstellen van een begroting van kosten noodzakelijk, dat begrippen en benamingen van de technische onderdelen, waarin een object kan worden gesplitst, landelijk uniform zijn. (Dit om te kunnen komen tot vergelijking van normtijden van gelijksoortige werkzaamheden of handelingen). Bij de Nederlandsche Heidemaatschappij is een opzet ontwikkeld en in alle rentambten ingevoerd, waarbij hiermede volledig rekening is gehouden.

Als basis hiervoor is een indelingsschema ontworpen, waarbij is uitgegaan van de volgende gedachten:

- a. het jaarplan voor ieder bos- of landerijenbeheer moet ten aanzien van de „technische specificatie” van de te verrichten werkzaamheden worden opgesteld aan de hand van een uniform schema.
- b. de rubricering in groepen of hoofdonderdelen, onderdelen en handelingen moet aansluiten bij het rekeningsschema, waarop de bedrijfsboekhouding voor de beheerswerken bij de Ned. Heidemij is ingericht (met gebruikmaking van dezelfde codering).
- c. het systeem voor voorcalculatie moet de mogelijkheid bieden tot directe aansluiting van een technische en financiële nacalculatie.
- d. de basis voor elke begroting van kosten is een specificatieformulier van zodanige opzet, dat behalve het werkplan met technische specificatie, de normstelling en de tariefopbouw van elk onderdeel of elke handeling hierop is aan te geven.
- e. de begroting van kosten moet uitsluitend aangeven: een financieel overzicht van te verwachten uitgaven en opbrengsten, gesplitst naar hoofdonderdelen.

#### 5. Communicatie

a. *Periodieke informatie over de financiële vordering ten opzichte van de technische vordering.* Door gebruikmaking van een gecombineerde arbeidsloonstaat en technische vorderingstaat kan men periodiek een inzicht hierin krijgen. Op het landgoed „de Utrecht” wordt reeds enige jaren een dergelijke staat gebruikt.

Door scherpe controle en een juiste verwerking van de hierop voorkomende gegevens, is men hier in staat, gemiddelde normtijden voor verschillende werkzaamheden in de bosbouw te produceren, uiteraard geheel afgestemd op de voor dit landgoed geldende omstandigheden (werkzaamheden, werkmethoden en arbeidskrachten).

b. *Voortgangscontrole.* Willen de werkzaamheden binnen de gestelde tijd gereedkomen, dan zal het voor de beheerder nodig zijn, geregeld de voortgang van het werk in al zijn onderdelen op overzichtelijke wijze te kunnen volgen. Het hiervoor beschreven jaarplan biedt de gelegenheid om op duidelijke wijze de voortgang aan te geven (zie bijlage III).

Aan de hand van weekrapporten (zie bijlage IV) worden de voortgang van het werk, de daarbij ingeschakeld geweest zijnde arbeidskrachten en produktiemiddelen, alsmede eventueel aangevoerde materialen op het jaarplan aangetekend.

Achter „werkbare werkdagen data”, wordt de datum van elke werkbare werkdag in rood ingeschreven. Boven de planlijnen van machines en arbeiders worden de per dag aanwezige aantallen eveneens in rood vermeld. (Indien de gehele week het aantal gelijk blijft, dan kan dit met behulp van een (rood) lijntje met daarboven het aantal worden aangegeven. Indien materiaal of plantsoen enz. is aangevoerd wordt de hoeveelheid achter de omschrijving (onder de aanvoerdatum) eveneens in rood genoteerd.

In het voorbeeld is het verrichte werk eens per maand opgenomen. Dit wordt in de werkstroken tot uitdrukking gebracht door inkleuring in rood van een aantal vakjes, welke samen het verrichte werk aangegeven. Boven het einde van de inkleuringen wordt het cijfer van de betreffende maand genoteerd. Boven de laatst ingeschreven werkbare werkdag van een maand wordt de kolom „maand gewerkt” afgesloten en de betreffende maand ingeschreven.

Daar het werkelijke en het „geplande” einde der maanden niet gelijk zullen vallen, wordt in de blanco kolom onder de telling der dagen een werklijn gebracht naar het „geplande” einde van de maand. In deze lijn wordt het maandcijfer, corresponderend met het cijfer boven de op dat ogenblik ingekleurde (gedeelten) werkstroken, aangegeven. De werklijn wordt in verticale richting doorgetrokken tot „machineplan” en in de daarop volgende blanco kolom weer gebracht onder het eindpunt der *ingeschreven* data om vervolgens verticaal te worden doorgetrokken.

Wanneer het einde der inkleuring van een werkstrook zich links van de werklijn bevindt, is dit werkonderdeel achter ten opzichte van de „planning”, terwijl een ingekleurde werkstrook rechts van de werklijn aangeeft, dat dit werkonderdeel eerder gereed kwam dan was „gepland.”

Aan de hand van dit overzicht kunnen tijdig maatregelen worden genomen.

## 6. Nacalculatie

Het systematisch vastleggen van manuren per werkonderdeel of gedeelten van manuren per werkhandeling.

De arbeidsanalyse bracht ons ook in de bosbouw de methode van tijdstudie. Hieruit ontstonden de „gemeten tarieven” voor vellingswerk. Op eenvoudige wijze kunnen ook door middel van „tijdschrijven” bruikbare tijd- en produktiegegevens worden verzameld. Hiertoe dient men een overzichtelijk nacalculatieformulier te ontwerpen, dat zodanig is ingedeeld, dat hierop door de bosbaas de gevraagde tijd- en produktiegegevens per werkonderdeel op eenvoudige wijze kunnen worden ingevuld.

Hiervoor zou het weekrapport (bijlage IV), ook voor dit doel, dienst kunnen doen.

## 7. Documentatie

Door de door middel van de nacalculatie verkregen tijd- en produktie-

