

BIJEENKOMST OP WOENSDAG 20 MEI 1964 TE 's-GRAVENHAGE

Voordracht gehouden voor de Vereniging ter beoefening
van de Krijgswetenschap

door

C. BOOSTER,

Kapitein der Militaire Administratie, Accountant, lid N.I.v.A.

over

WEZEN EN DOEL VAN DE ADMINISTRATIE

Voorzitter: Z.E. Luitenant-Generaal b.d. J. H. COUZY

De Voorzitter:

Ik open de laatste werkbijeenkomst van het jaar en heet U allen van harte welkom. Aangezien er geen aangelegenheden van huishoudelijke aard zijn te behandelen kan ik meteen het woord geven aan de spreker van hedenavond, Kapitein Booster.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, de vraagstukken met betrekking tot het wezen en doel van de administratie hebben zich in de afgelopen jaren in een toenemende belangstelling mogen verheugen, zowel in het bedrijfsleven als in de overheidssector.

Dat er ook bij de strijdkrachten sprake is van een groeiende belangstelling voor dit onderwerp moge blijken uit het feit, dat het bestuur van de Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap er één van de werkbijeenkomsten van het verenigingsjaar 1963—1964 aan heeft willen wijden. De groeiende belangstelling voor het onderwerp van deze avond vloeit voort uit een gewijzigd inzicht ten aanzien van de functie, welke de administratie in een organisatie kan vervullen en wel met name uit het feit, dat men tot de conclusie is gekomen, dat een doelmatig georganiseerde administratie kan dienen als een belangrijk hulpmiddel bij en als een instrument ten behoeve van het leiden van een organisatie.

Wanneer er in dit verband gesproken wordt over leiding, wordt daarbij niet uitsluitend gedacht aan de leiding op het hoogste niveau, doch aan alle functionarissen, die op de verschillende geledingen binnen de hiërarchie van de organisatie tot leidinggeven zijn geroepen.

Administratie en leiding

Nu wij gaan spreken over administratie zullen we eerst moeten vaststellen, wat we onder administratie moeten verstaan.

Wellicht hebben enkele onder U zich reeds afgevraagd, wat administratie

met leidinggeven heeft te maken. Ik ken zelfs Commandanten — leiders —, die zich bij de uitvoering van hun leidinggevende taak juist door die administratie gehinderd voelen.

Toch is het zo, dat het woord administratie, gebruikt in relatie tot het begrip leiding, wordt gebezigd in een zin, die door de oorspronkelijke betekenis van het woord bijna geheel wordt gedekt.

Het woord administratie is nl. afgeleid van het Latijnse „administrare” dat o.m. beheren of besturen betekent. Koenen's Verklarend Handwoordenboek der Nederlandse Taal omschrijft dan ook het woord administratie o.a. als „beheer, bestuur van openbare of particuliere zaken”. Het Engelse „administration” en Franse „administration” hebben een overeenkomstige betekenis. In de spreektaal wordt met de term administratie niet zozeer het gehele beheer of bestuur bedoeld, doch veeleer de behandeling van het met dit beheer of bestuur verbandhoudende schriftwerk.

Het begrip „administreren”

Om tot een bruikbare begripsomschrijving van administratie te komen is het gewenst, eerst stil te staan bij een ander begrip en wel bij het begrip *administreren*.

Een omschrijving van de term administreren treffen we onder meer aan in het studieprogramma voor het leervak „Leer van de Administratieve Organisatie” van het Nederlands Instituut van Accountants. Met een kleine variant op bedoelde definitie zou ik het begrip administreren willen omschrijven als: *het systematisch vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie — gegevens — ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en ten behoeve van de verantwoording, welke daarover moet worden afgelegd*. Het lijkt mij nuttig om bij de hier gegeven definitie van administreren enkele opmerkingen te maken.

Om te beginnen: in de gegeven begripsomschrijving is sprake van vastleggen, verwerken en verstrekken van „informatie”. Onder „informatie” moeten in dit verband worden verstaan gegevens met betrekking tot het gebeuren in en om de organisatie.

- Deze gegevens kunnen betrekking hebben op
- datgene wat gebeurd is binnen de organisatie of daarbuiten (voorzover voor de organisatie van belang);
 - datgene, wat *door de leiding* verwacht, gewenst wordt te zullen gebeuren; de normen, die zij voor de uitvoering stelt.

Na de vastlegging van het gebeuren, van de informatie, volgt de verwerking daarvan. Het gaat er daarbij om, de vastgelegde informatie geschikt te maken voor het doel, waarvoor zij moet dienen. Deze verwerking kan bestaan uit het transporteren van de vastgelegde gegevens, en voorts uit een aantal bewerkingen als vergelijken, ordenen (rangschikken, sorteren, selecteren), ontleden en samenvatten (rekenkundig bewerken), ook wel veredelingsbewerkingen genoemd. Zij hebben ten doel de vastgelegde informatie toegankelijk te maken, er een inzicht in te verschaffen en er conclusies uit te trekken.

Het administreren omvat verder het verstrekken van informatie, het informeren. Dit informeren komt neer op:

- het teruggeven van de oorspronkelijk in de administratie vastgelegde gegevens;
- het afgeven van het resultaat van het verwerken van gegevens, dus van veredelde informatie.

Enkele voorbeelden van informatieverstrekking

Enkele voorbeelden mogen het voorgaande verduidelijken.

Een compagniescommandant, die iets wil weten van één zijner ondergeschikten, licht de appèlkaart van betrokkene en vindt op deze kaart de door hem gewenste informatie. Hier is duidelijk sprake van het teruggeven van de oorspronkelijk in de administratie vastgelegde gegevens.

Wil een compagniescommandant weten, of de sterkte en samenstelling van zijn compagnie overeenstemt met hetgeen in de organisatietabel is vastgelegd, dan moet ook deze vraag door de administratie kunnen worden beantwoord. Uit de personeelsregistratie kan worden afgeleid, wie op dat moment bij de compagnie zijn ingedeeld en in welke functie. Door deze gegevens te confronteren met die, welke voorkomen in de organisatietabel, wordt een inzicht verkregen in de zich voordoende *afwijkingen*.

In dit geval is sprake van het afgeven van tijdens een informatieverwerkingsproces veredelde informatie. Om het gevraagde inzicht te verkrijgen moesten de in de personeelsregistratie vastgelegde gegevens betreffende de enkele man eerst worden gesorteerd (o.m. naar rang en functie), daarna gesommeerd en ten slotte moesten de verkregen totalen worden vergeleken met de overeenkomstige cijfers, voorkomende in de organisatietabel.

Informatieverstrekking volgens het uitzonderingsbeginsel

In het algemeen gaat het er bij de informatieverstrekking om, de leiding op elk niveau van de hiërarchie te voorzien van de voor een doeltreffende uitoefening van zijn taak *benodigde gegevens*.

Ik wil hier nog eens extra beklemtonen, dat de informatieverstrekking beperkt behoort te blijven tot de „benodigde gegevens”. Voorkomen moet worden, dat leidinggevende functionarissen met informatie worden overspoeld, een euvel, dat zich ook bij de K.L. nog al eens voordoet. Het gevolg hiervan zou wel eens kunnen zijn, dat de betrokken functionarissen, door de bomen het bos niet meer ziende, tot ontijdige en onjuiste beslissingen komen.

Een in de praktijk bruikbare methode om de informatiestroom in te perken is die, waarbij de rapportering geschiedt met toepassing van het zogenaamde uitzonderingsbeginsel („principle of exception”). Hierbij wordt de verkregen informatie tijdens het verwerkingsproces getoetst aan in de administratie vastgelegde normen en/of verwachtingen en worden alleen de afwijkingen van die normen en verwachtingen ter kennis van de leiding gebracht.

Om bij het zojuist gegeven voorbeeld te blijven: De compagniescommandant krijgt op tafel een lijstje, waarop slechts zijn vermeld de t.o.v. de organisatietabel geconstateerde verschillen per rang en functie. Een veelal toepasbare methode om een nog verdergaande beperking in de informatiestroom te be-

reiken bestaat hierin, dat alleen afwijkingen, welke buiten een bepaalde tolerantie vallen, worden gesignaleerd.

Een brigade- of divisiecommandant zal de verschillenrapportage, zoals in eerdergenoemd voorbeeld door de compagniescommandant gewenst, ten aanzien van bepaalde rangen en functies eerst willen ontvangen wanneer de verschillen groter zijn dan bij voorbeeld 10 voor officieren, 25 voor onderofficieren en 50 voor soldaten.

De administratieve techniek

Het valt buiten het bestek van deze voordracht om diep in te gaan op de technieken, welke bij de vastlegging, verwerking en verstrekking van informatie kunnen worden toegepast. Een scala van hulpmiddelen, variërend van een eenvoudig schoolschrift via vaste en losbladige boeken en registers, doorschrijfapparatuur, alle mogelijke soorten boekhoudmachines, kaartsystemen, ponskaartenapparatuur tot elektronisch informatieverwerkende systemen staat ter beschikking. De ontwikkeling op dit terrein is stormachtig en de grenzen van het mogelijke zijn nog niet in zicht.

Met betrekking tot deze technieken moge dan ook worden volstaan met enkele kanttekeningen.

a. De vastlegging kan tegenwoordig behalve schriftelijk in vele andere vormen geschieden. Ik wil van de laatstbedoelde, dus de niet schriftelijke vastleggingsmogelijkheden, slechts die noemen, welke bij de krijgsmacht in administratieve toepassingen worden gebezigd, zoals

- de ponskaart: een kartonnen kaart van genormaliseerde afmetingen, waarin gegevens kunnen worden vastgelegd door het aanbrengen van gaatjes op bepaalde plaatsen en in bepaalde combinaties;
- de papieren ponsband, welke ontstaat als bijproduct van een schrijfmachine of combinatie van schrijf- en telmachine in een proces, waarbij de gegevens gelijktijdig met het normale schrijven op papier volgens een bepaalde systematiek in een papieren band worden geponst;
- de magneetband: een band van een bepaalde kunststof, waarvan het oppervlak is gemetalliseerd; de informatie wordt erop vastgelegd in de vorm van gemagnetiseerde plekjes, „spots” of „bits” genoemd.

De hiergenoemde vastleggingsmedia kunnen worden gebruikt voor de in- en uitvoer van gegevens bij moderne elektronisch informatie verwerkende systemen, ook wel computers genoemd, apparatuur, die de informatie langs elektronische weg met grote snelheid en met een hoge graad van accuratesse kan verwerken.

b. Voorts zij vermeld, dat de kwaliteit van een administratie geenszins wordt bepaald door het al of niet gebruiken van meer of minder ingewikkelde technische hulpmiddelen. De inzet van administratief technische hulpmiddelen leidt nu eenmaal bepaald niet vanzelfsprekend tot een rationele administratie. Het is zelfs zo, dat rationalisatie van een administratie aan de doelmatige inzet van administratief technische hulpmiddelen vooraf dient te gaan.

Of een administratie met handkracht, gemechaniseerd of geautomatiseerd wordt gevoerd, hangt af van de beoogde doeleinden, van de omvang van de te verwerken massa, van de snelheid en de frequentie waarmede de gevraagde

informatie moet worden opgeleverd, van de graad van nauwkeurigheid waaraan deze moet voldoen alsmede van mate van gedetailleerdheid waarin zij moet worden verstrekt.

Geval voor geval zal moeten worden vastgesteld welke hulpmiddelen zullen worden gehanteerd. Bij deze keuze spelen kostenargumenten een belangrijke rol. Dat een handadministratie ook doelmatig kan werken laat zich illustreren met een voorbeeld, ontleend aan het Amerikaanse leger, waar men toch heus wel de beschikking heeft over de eventueel benodigde technische hulpmiddelen voor de administratie.

Tijdens een reis naar enkele 3e ech bevoorradingseenheden van het US 7th Army in West-Duitsland werd kennis gemaakt met het aldaar gebezigde systeem van voorraadadministratie. Deze voorraadadministratie werd geheel met de hand gevoerd, was bijzonder eenvoudig van opzet, waardoor geschikt om te worden gevoerd door beperkt geschoold dienstplichtig administratief personeel, en bevatte toch alle gegevens, welke op het desbetreffende niveau voor een juiste en tijdige bevoorrading benodigd zijn.

c. Ook moet er in dit verband op worden gewezen, dat bij de keuze van administratief technische hulpmiddelen voor bepaalde doeleinden bij de krijgsmacht nimmer de militair operationele aspecten uit het oog mogen worden verloren. Steeds dient men zich te bezinnen op de vraag, of de gekozen oplossing zo nodig ook onder oorlogsomstandigheden kan functioneren. Men dient zich bij voorbeeld de kwetsbaarheid van mechanische en met name van elektronische apparatuur wel te beseffen. De inzet van mechanische en elektronische apparatuur werkt verder ten gevolge van de zeer hoge verwerkingsnelheden — waaruit volgt een grote capaciteit — alsmede de relatief hoge kosten per kleinste verkrijgbare eenheid veelal centralisatie in de hand. In dit gezelschap behoeft het bepaald geen nader betoog, dat een zodanige centralisatie uit operationeel oogpunt ongewenst kan zijn, tenzij speciale maatregelen ter bescherming van de apparatuur en ter verzekering van het functioneren daarvan worden genomen.

Om deze reden werd de apparatuur van de Afdeling MEVAG van het Ministerie van Defensie in een terdege beschermde ondergrondse ruimte ondergebracht en werden in die ruimte voorzieningen getroffen, zoals de installatie van noodstroomaggregaten, welke het doorwerken onder abnormale omstandigheden moeten mogelijk maken.

Dat een centralisatie van de informatieverwerking een communicatieprobleem doet ontstaan, dat slechts kan worden opgelost door het creëren van een op de behoefte afgestemd verbindingsnet behoeft geen nader betoog.

Het begrip „administratie”

Na ons aldus te hebben beziggehouden met de term administreren keren we thans terug tot het begrip administratie. Op de vraag, wat onder administratie moet worden verstaan kan een driedelig antwoord worden gegeven. Welke betekenis in een concreet geval aan het woord administratie moet worden toegekend moet worden afgeleid uit het zinsverband, waarin het in dat geval wordt gebezigd. Onder administratie kan worden verstaan:

- a. het complex der administratieve handelingen (het administreren) binnen de organisatie;
- b. de bij het administreren vastgelegde en verstrekte informatie, dus het resultaat van het administreren;
- c. de afdeling, die in het bijzonder met het administreren is belast, een betekenis van het woord, die ook het spraakgebruik kent. Zo pleegt men bij de troep het compagniesbureau nog wel eens aan te duiden als „de administratie”.

In dit verband zij erop gewezen, dat het administreren beslist niet uitsluitend bij de eventueel in de organisatie opgenomen afdeling Administratie geschiedt. Ook buiten die afdeling wordt geadministreerd, en wel op al die plaatsen binnen de organisatie, waar handelingen worden verricht welke registratie, vastlegging, vragen.

Gewezen wordt op de bij de operationele staven gevoerde administratie in de vorm van overzichtskaarten, schriftelijke bevelen, situatierapporten, inlichtingenrapporten, werkbladen, dagboeken a.a., een en ander volgens de procedures, welke in de Leidraad Stafdienst zijn aangegeven.

Een heel simpel voorbeeld van administreren buiten de afdeling administratie vormt de Sergeant van de Week, die zijn bevindingen tijdens het appèl vastlegt op een appèllijst. Ook hij administreert, legt informatie vast m.b.t. de aanwezigheid van de tot de compagnie behorende militairen, met het doel, zijn meerdere, de Officier van de Week hieromtrent te informeren. Dit informeren geschiedt middels een appèlrapport, waarop de namen van de onwettig afwezigen zijn vermeld.

Om nu deze eenvoudige zaak eens zwaarwichtig uiteen te zetten: De tijdens het appèl waargenomen aanwezigheid van de betrokken militairen wordt vastgelegd op de appèllijst. De vastgelegde gegevens omtrent de werkelijke stand van zaken worden getoetst aan die, welke op grond van door de leiding (compagniescommandant) verstrekte gegevens kon worden verwacht. De bij vergelijking van werkelijkheid met verwachting (norm) geconstateerde verschillen worden vermeld op een appèlrapport, met behulp waarvan de Officier van de Week wordt geïnformeerd.

Men ziet hier en passant een eenvoudig alledaags voorbeeld van toepassing van het uitzonderingsbeginsel bij de informatieverstrekking.

In het vervolg van deze voordracht zullen wij onder administratie verstaan het complex der administratieve handelingen dat binnen de organisatie wordt verricht.

Het doel van de administratie

We zullen thans antwoord moeten geven op de vraag, met welk doel er in een organisatie wordt geadministreerd, m.a.w. welke functies de administratie in een organisatie kan vervullen.

In de definitie, die gegeven werd van het begrip administreren werd gezegd, dat de systematische vastlegging, verwerking en verstrekking van de informatie geschiedde ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie alsmede ten behoeve van de verantwoording, welke daarover moet

worden afgelegd. Hiermede zijn de doelstellingen van de administratie reeds in kort bestek weergegeven.

De administratie als middel tot het afleggen van rekening en verantwoording. De betekenis van „functiescheiding” in de administratieve organisatie

Oorspronkelijk bestond het administreren uit het schriftelijk vastleggen van gegevens, welke niet in het vergeetboek mochten geraken, m.a.w. de administratie fungeerde als „*gehengensteun*”, in het bijzonder t.a.v. de geldelijke verhouding tot derden, en wel speciaal voor wat betreft de vorderingen. Die aantekeningen betreffende vorderingen en schulden hadden tevens tot doel een bewijsstuk te creëren, waartoe de schuld door de schuldenaar eigenhandig in de boeken van de schuldeiser werd ingeschreven. Zodra de schuld was vereffend werd de vordering doorgestreept.

Aan een vastlegging van gegevens m.b.t. voorraden en soortgelijke vaste activa, die met het oog konden worden waargenomen bestond in die oude tijd geen behoefte. Die behoefte ontstond eerst later, en wel toen er scheiding optrad tussen „eigendom” en — wat men noemt — „beheer”. Wat houdt „beheer” nu eigenlijk in?

Beheer is ook weer zo'n woord, dat in veel betekenissen wordt gebruikt. Vaak zien we het gebezigd in de zin van „bestuur”, zoals in de term „Raad van Beheer”, waarmee men wel een bestuurscollege aanduidt. Bij de onderscheiding Eigendom/Beheer moet onder beheer worden verstaan de zorg over toevertrouwde waarden, welke toebehoren aan de eigenaar, aan wie de beheerder verantwoording verschuldigd is.

De plicht tot het afleggen van verantwoording omtrent gevoerd beheer noopt de beheerder tot het maken van aantekeningen met betrekking tot *alle* handelingen, waaromtrent hij verantwoording verschuldigd is. Hij moet derhalve een administratie voeren welke fungeert *als middel tot het afleggen van rekening en verantwoording*.

Een typisch voorbeeld van een beheersfunctie bij de K.L. is de functie van Officier van Voeding. Deze functionaris krijgt de beschikking over levensmiddelen en fondsen, welke hij dient aan te wenden voor de verzorging van de troep. Aan de hand van de ter zake door hem gevoerde administratie legt hij verantwoording af over de aanwending van de hem ter beschikking gestelde levensmiddelen en gelden. Deze verantwoording omvat mede een vergelijking van de in werkelijkheid verbruikte middelen met de volgens de rantsoenschalen toegestane rantsoenen en prijslimieten. Naast de functie van beheerder kennen we die van bewaarder.

De bewaringsfunctie onderscheidt zich van de beheersfunctie door het ontbreken van de bevoegdheid tot het nemen van beslissingen omtrent de besteding en de bestemming van de toevertrouwde waarden. De gelden, die de Officier van Voeding beheert, worden bewaard door de kassier, terwijl de levensmiddelen die hij ter beschikking heeft gekregen worden bewaard door de menagemeester. Iedere bewaarder is eveneens gehouden verantwoording af te leggen omtrent de uitvoering van zijn taak. Ook hierbij fungeert weer de administratie als hulpmiddel. Het onderscheid beheerder/bewaarder is

daarom van zo veel betekenis, omdat deze figuren tegengestelde belangen hebben. De beheerder mag geld doen uitgeven, maar heeft het niet onder zijn berusting; de kassier (bewaarder) heeft het geld wel bij de hand, doch mag het niet op eigen gezag uitgeven. Hij zal dit eerst doen na daartoe van de beheerder verkregen schriftelijke opdracht.

De beheerder, die verantwoordelijk is voor de aanwending van de gelden heeft er bepaald geen belang bij, betalingen te fiatieren tot hogere bedragen dan nodig is; anderzijds zal de kassier niet méér willen uitgeven dan op hem gegeven betalingsopdrachten staat vermeld. Tegenover de beheerder staat dus de bewaarder, die een andere verantwoordelijkheid heeft met betrekking tot dezelfde handeling.

Meer in het algemeen kan gezegd worden, dat bij een goede organisatie-structuur naast elke verantwoordelijke functionaris steeds een andere functionaris met een andere verantwoordelijkheid staat, welke diens „tegenrol” (contre-rôle) speelt, zodat, wanneer beiden verantwoording afleggen omtrent de uitvoering van hun taak, de door hen beiden verstrekte informaties onderling vergelijkbaar en in overeenstemming dienen te zijn. Het is daarbij zaak, dat de vastlegging van die informaties en de vergelijking ervan, geschieden onder verantwoordelijkheid van een *derde* functionaris, die van de beide eerstgenoemde onafhankelijk staat. Die derde functie wordt nu door de „Administratie” vervuld. Deze derde functionaris is door zijn onafhankelijkheid de aangewezen figuur om zowel aan de hogere leiding als aan de belanghebbende zelf de gewenste objectieve, juiste en volledige overzichten omtrent het bedrijfsgebeuren te verstrekken. Een voorbeeld moge het voorgaande verduidelijken.

Het *beheer* t.a.v. de basisvoorraden van de K.L. — hetgeen omvat zowel het geven van regelen m.b.t. de distributie als de behoeftebepaling en de aanschaffing — berust per artikelgroep bij de onderscheidene afdelings- en bureauhoofden van de Materieelinspecties. De *bewaring* van deze voorraden is echter een verantwoordelijkheid van de Commandanten van de basisdepots. De *registratie* van de voorraden en de mutaties daarin is opgedragen aan een Centrale Voorraadadministratie, welke ressorteert onder de Kwartiermeester-Generaal. Doordat nu enerzijds de aangekochte hoeveelheden rechtstreeks door de beherende instanties aan de CVA worden gemeld en anderzijds de depotcommandanten slechts die aanvragen van te steunen eenheden honoreren, die vooraf zijn getoetst aan de door de beherende instantie gestelde regelen voor de distributie en zijn afgeboekt door de CVA, verkrijgt deze laatste instantie een volledig overzicht van de voorraadsaldi welke in de depots aanwezig moeten zijn, onafhankelijk van de saldi-opgaven, door de depots zelve ingediend. Blijken nu bij een saldicontrolle verschillen te bestaan, dan wijst zulks op een — gelukkig doorgaans onbewust gemaakte — fout bij één van de betrokken instanties.

De aldus door de CVA op hun juistheid gecontroleerde gegevens vormen de basis voor de overzichten betreffende voorraden en verbruik, welke ten dienste van de beherende instanties moeten worden vervaardigd.

Een functiescheiding tussen beheer, bewaring en registratie zoals hiervoor uiteengezet, welke zijn grondslag dient te vinden in de binnen de organisatie-structuur gecreëerde taakverdeling en hiërarchieke verhoudingen, vormt een absolute voorwaarde voor een doeltreffende interne controle en scheidt daar-

door een waarborg voor de betrouwbaarheid, de juistheid en de volledigheid van de in de administratie vastgelegde gegevens, ergo van de te verstrekken informatie.

De functie van middel tot het afleggen van rekening en verantwoording is voorts onverbrekkelijk verbonden met die *van hulpmiddel bij het uitoefenen van controle* omtrent gevoerd beheer of bestuur, welke de administratie eveneens vervult.

Tegenover de plicht van de lasthebber tot het afleggen van rekening en verantwoording staat immers de plicht tot controle, welke op de lastgever drukt.

De administratie als „informatiecentrum” ten dienste van het besturen en doen functioneren van de organisatie

Naarmate de organisatie groeide ontstond er binnen de organisatie een verdere behoefte aan taakverdeling en delegatie van taken en in verband daarmee van bevoegdheden. Deze taakverdeling en delegatie bracht met zich een behoefte aan *communicatie*, omdat de diverse deeltaken nu eenmaal niet onafhankelijk van elkaar kunnen worden uitgevoerd en derhalve uitwisseling van gegevens noodzakelijk is.

De interne delegatie van taken en bevoegdheden brengt voorts ook een interne verantwoordingsplicht met zich. E.e.a. vraagt schriftelijke of anderssoortige vastlegging. Voor de uitwisseling van informatie wordt veelal gebruik gemaakt van formulieren.

Het is de kunst met een beperkt assortiment formulieren en met zo eenvoudig mogelijke formulierenroutings — d.w.z. met een minimum aan kosten — toch aan elk orgaan en aan elke functionaris steeds de voor hem van belang zijnde informatie tijdig op overzichtelijke wijze te doen verstrekken.

Aangezien de informatie, in de vorm waarin deze in eerste aanleg wordt verkregen, meestal niet zonder meer bruikbaar is voor degene die deze informatie als basis voor zijn handelen behoeft, dient er informatieverwerking plaats te vinden. De informatie waarom het hier gaat is voor een goed deel dezelfde als nodig is voor het afleggen van rekening en verantwoording door alle betrokken functionarissen.

Wij hebben gezien, dat voor het afleggen van rekening en verantwoording vastlegging en verwerking van informatie door een zelfstandige derde functie, in casu de administratie, noodzakelijk was. Het is derhalve logisch, dat de verwerking van informatie voor de zoëven genoemde doelstelling, t.w. het doen functioneren van de organisatie, mede aan de administratie wordt opgedragen. *De administratie groeit hierdoor uit tot het „informatiecentrum” binnen de organisatie.*

Dit „informatiecentrum” wint aanmerkelijk in betekenis, indien, behalve gegevens omtrent hetgeen geschied is (retrospectieve gegevens), ook gegevens m.b.t. datgene wat behoort of verwacht wordt te zullen geschieden (normen, prospectieve gegevens) erin worden opgenomen. Er kan dan niet alleen informatie worden verstrekt omtrent hetgeen gebeurd is, doch ook kan worden aangegeven in hoeverre het gebeurde afwijkt van gegeven opdrachten, gestelde normen of gekoesterde verwachtingen. Door de tijdige verstrekking van laatst-

bedoelde informatie wordt de leiding in de gelegenheid gesteld, tijdig maatregelen te nemen ter correctie van de geconstateerde afwijkingen.

Deze maatregelen kunnen bestaan uit een ingrijpen in de werkelijke ontwikkeling, alsook uit een aanpassing van de gegeven opdrachten of gemaakte plannen. Een voorbeeld moge wederom het hiervoor gestelde verduidelijken. Wij kiezen hiertoe een van de weinige gevallen, waarin de administratie bij de K.L. reeds in deze zin wordt gebruikt. Bij een revisie-eenheid wordt voor iedere uit het revisieprogramma voortvloeiende werkorder o.m. een calculatie gemaakt van het verwacht reservedelenverbruik naar soort en aantal, zulks op basis van uit de voorraadadministratie blijkende verbruikscijfers.

De benodigde hoeveelheden worden gereserveerd in de voorraadadministratie. Daarbij wordt o.m. nagegaan, of de nog aanwezige voorraad de behoefte dekt. Zo nodig wordt er, op grond van gebleken verschillen, bijbesteld. De werkorder wordt niet eerder in bewerking gegeven dan nadat uit informatie van de voorraadadministratie aan de werkplaatscommandant is gebleken, dat er voldoende voorraden aanwezig zijn om met de uitvoering van de desbetreffende werkorder te beginnen en om een regelmatige voortgang van de produktie te waarborgen. Tijdens de voortgang van de produktie wordt door de voorraadadministratie nauwgezet nagegaan of het werkelijk verbruik in overeenstemming is met het — eveneens in de voorraadadministratie vastgelegde — voorgecalculerde verbruik. Zodra het werkelijk verbruik groter blijkt te zijn dan het voorgecalculerde verbruik, wordt door de voorraadadministratie een signaal gegeven. Dit signaal kan voor de werkplaatscommandant aanleiding zijn tot

- het geven van een opdracht aan het Hoofd Goederenvoorziening om met spoed voor aanvulling zorg te dragen, en/of
- het nemen van een beslissing omtrent het al of niet laten overgaan op ander werk.

Door dit systeem blijken onvoorziene onderbrekingen van de produktie, met alle daaraan verbonden verliezen, tot een minimum te kunnen worden beperkt.

Mijnheer de Voorzitter, in het voorgaande is getracht een indruk te geven van het wezen en doel van de administratie in een organisatie. Getracht werd om met behulp van enige voorbeelden, ontleend aan de dagelijkse praktijk bij de K.L., één en ander nader te adstrueren. Bij het zoeken naar deze voorbeelden werd tot de conclusie gekomen, dat er wel veel schrijfwerk, doch eigenlijk maar weinig administratie in de hiervoor bedoelde zin wordt gevoerd. Veelal vervult de administratie met betrekking tot de financiën, het personeel en het materieel bij ons — en dat is bij vele overheidsdiensten het geval — vrijwel geen andere functie dan die van middel tot het afleggen van rekening en verantwoording omtrent gevoerd beheer en bewaring en de controle daarop. Daarentegen vormt de administratie in de operationele sector wel terdege een basis voor het nemen van beslissingen.

Met weinig extra arbeid — zij het bij een gewijzigde opzet — moet het echter mogelijk zijn om het massale schrijfwerk dat thans her en der wordt verricht met betrekking tot de financiële, personele en materiële middelen, meer dienstbaar te maken aan het bestuur en de leiding op de onderscheidene hiërarchieke niveaus, ook binnen de krijgsmacht. Een probleem hierbij, en daarvoor een rem hierop, vormt echter de omschakeling van de bestaande naar

een nieuwe conceptie, welke, als iedere reorganisatie, met wrijvingen gepaard gaat; wrijvingen, welke veelal een gevolg zijn van onbekendheid met het nieuwe of — daaruit voortvloeiende — tevredenheid met het oude.

Doch zelfs zonder ingrijpende wijzigingen in de administratieve organisatie kan de administratie reeds nu meer bieden dan vaak door de leidinggevende functionarissen wordt beseft. Een inventarisatie van de in de verschillende administraties voorkomende gegevens zou zeker van nut kunnen zijn.

Op het gevaar af onbescheiden te zijn moge ik besluiten met het uitspreken van de hoop, dat, wellicht mede door deze voordracht, in de toekomst ook bij de krijgsmacht een vollediger en doelmatiger gebruik zal worden gemaakt van de administratie dan tot nu toe het geval is geweest. Ik dank U voor Uw aandacht.

De Voorzitter:

Mijnheer Booster, ik dank U zeer voor de voordracht, ik neem aan, zeker wanneer ik zie wie Uw toehoorders zijn, dat er wel enige vragen zullen zijn gerezen. Ik zou degenen die vragen hebben of van mening verschillen met de inleider, willen verzoeken zich in de pauze te willen opgeven bij de Overste Ten Boske.

We zullen nu een kwartier pauzeren.

P a u z e

De Voorzitter:

De vergadering wordt voortgezet en het woord is aan Kapitein Van Zutphen.

Kapitein Van Zutphen:

Mijnheer de Voorzitter, ik heb met belangstelling kennis genomen van de inleiding van collega Booster en ik vind, dat hij een voortreffelijk beeld heeft gegeven van de bijdragen, die de administratie kan leveren, indien we deze ten minste inrichten naar de mogelijkheden die we anno 1964 hebben.

Men zou het zo kunnen formuleren, dat hij een spiegel heeft ontwikkeld en die aan ons heeft voorgehouden echt met de bedoeling dat we er in zullen kijken. Hij heeft evenwel, dat blijkt uit titel en inhoud van zijn voordracht, de bestudering van de concrete situatie in de krijgsmacht voor vanavond buiten beschouwing willen laten. Voor zover er voorbeelden werden gebruikt was dat alleen ter adstructie van hetgeen hij betoogde. Ik laat het probleem van de projectie in eigen situatie en de grote problematiek die eraan kleeft dan ook buiten beschouwing.

Als ik dan nu een specifiek punt in de voordracht mag aanroeren dat naar mijn mening te weinig is benadrukt, dan noem ik het feit dat de administratie in staat moet worden geacht om wat ik deftig zou willen noemen de keuze-functie te verrichten, m.a.w. het kiezen over te nemen. Dat is voor routine-beslissingen, bij voorbeeld de inkoop, soms al het geval. Als bij de verwerving van artikelen bestelmoment en het alsdan te bestellen kwantum aan vaste regels zijn gebonden, dan kan men de inkoopbeslissing, om de organisatorische term te gebruiken, delegeren aan de administratie. Algemeen gesteld, in alle gevallen waarin de voor de beslissing relevante factoren kwalitatief en kwan-

titatief voldoende bepaald kunnen worden, moet het mogelijk zijn — en de praktijk geeft aan dat het mogelijk is — om de administratie te laten kiezen. Men zou ook kunnen stellen, de taak van de bevelvoerder wordt dan uitgehouden, of nog onvriendelijker gezegd, dan gaat de administrateur en zijn administratieve organisatie op de stoel van de leider zitten. De beslissingsbevoegdheid verschuift dan meer en meer van de bevelvoerder naar de administratie.

Ik vind dit verschijnsel daarom zo'n gewichtige zaak omdat met name onder invloed van de technieken van geautomatiseerde informatieverwerking deze ontwikkeling meer en meer realiteit zal worden. Nu dacht ik, dat hier een conflictsituatie mogelijk is tussen de leiding en de administratie. Ik zou mijn opmerkingen willen besluiten met de inleider te vragen op dit specifiek facet, de keuzefunctie van de administratie, nader in te gaan.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, mag ik nu direct ingaan op hetgeen collega Van Zutphen heeft opgemerkt?

In de eerste plaats wil ik hem bedanken voor zijn waarderende woorden. Ter zake komende zou ik het volgende willen stellen.

Bij het samenstellen van deze voordracht heb ik mij uiteraard beperkingen moeten opleggen, mede in verband met de beschikbare tijd en daardoor is inderdaad de — wat collega Van Zutphen noemt — keuzefunctie van de administratie min of meer buiten beschouwing gebleven. Ik heb dat bewust gedaan, maar ik ben dankbaar daarop attent gemaakt te worden, want nu ben ik in de gelegenheid op deze functie van de administratie alsnog nader in te gaan.

Kapitein Van Zutphen gewaagt van een mogelijke tegenstelling die zich bij de vervulling van die keuzefunctie zou kunnen ontwikkelen tussen leiding en administratie doordat de vrees ontstaat dat de leidersfunctie zal worden uitgehouden omdat, zoals men dan wel zegt, de administrateur op de stoel van de leider gaat zitten. Die vrees is in vele gevallen waar te nemen, maar zij is naar mijn mening sterker naarmate de leider zwakker is, minder inzicht heeft in de functie van de administratie en geen of slechts een beperkte kennis draagt van het administratieve proces.

Want wat gebeurt er in feite, wanneer bepaalde beslissingen aan de administratie wordt overgelaten? Welke beslissingen neemt de administratie over? Dat zijn, zoals collega Van Zutphen zelf reeds opmerkte, de routinebeslissingen zoals bijv. de beslissing m.b.t. de in te kopen hoeveelheden. Bij de Koninklijke Luchtmacht wordt, als ik het wel heb, op het ogenblik gewerkt aan een programma om de te bestellen hoeveelheden van goedkope artikelen met de computer te berekenen, e.e.a. op basis van in de administratie vastgelegde verbruikservaringscijfers en volgens een bepaald in de computer ingebracht programma. Men zou daarbij zelfs zover kunnen gaan, dat de benodigde bestelformulieren kant en klaar door de machine worden opgeleverd.

Wat gebeurt er nu bij een beslissingsproces als hier bedoeld? In feite vindt er informatieverwerking plaats. Er worden bij voorbeeld bepaalde berekeningen gemaakt. De uitkomsten van deze berekeningen worden met elkaar vergeleken, worden getoetst aan bepaalde, tevoren in de administratie vastgelegde normen. Zijn twee gegevens gelijk, wordt aan de voorwaarde voldaan,

dan wordt de uitkomst van de berekening door de administratie opgeleverd, dan is wat men zou kunnen zeggen de beslissing genomen.

Het komt mij nu voor, dat er geen enkel bezwaar behoeft te bestaan tegen het doen uitvoeren van deze „beslissingsarbeid“, die bestaat uit een aantal routinehandelingen door de administratie.

Hoe de administratie tot de „beslissing“ komt zal echter door de leiding moeten worden bepaald. De leiding behoeft wel niet zelf het programma voor de computer te maken, daar heeft hij systeemanalisten en programmeurs voor, maar de leiding zal de basisgegevens moeten vaststellen op grond waarvan deze specialisten het systeem ontwerpen en tot uitvoering brengen. De leiding kan zich nu op deze wijze ontdoen van een deel van de leidinggevende taak, t.w. het nemen van routinebeslissingen. Dit taakdeel wordt gedelegeerd aan een orgaan, dat de te verrichten „beslissingsarbeid“ onder veel gunstiger quantitative verhoudingen en dus goedkoper kan verrichten, nl. de administratie. De leiding ontlast zich op deze manier van veel routinewerk, waardoor tijd voor belangrijker zaken beschikbaar komt.

Tegen een dergelijke delegatie van routine-arbeid kunnen naar mijn mening toch geen bezwaren worden ingebracht. Integendeel, beslissingen, welke in een administratief proces genomen kunnen worden, behoren — zo dit doelmatig is — daar ook te worden genomen.

Majoor Gerritsen:

Mijnheer de Voorzitter, ook ik heb met bijzonder veel belangstelling de voordracht van de Kapitein Booster gevolgd.

In het laatste gedeelte van zijn voordracht stelt de Kapitein Booster dat in de Koninklijke Landmacht in het algemeen de administratie niet gehanteerd wordt ten dienste van de besluitvorming, zulks met uitzondering van de staven van operationele eenheden. Ik wil hierbij toch wel opmerken en dat zal de Kapitein Booster toch zeer zeker met mij eens zijn, dat bij de materieelverzorging in de Koninklijke Landmacht men, met name bij de voorraadbeheersingsorganen van de materieelinspecteurs, er van overtuigd raakt, dat de administratie als verstrekker van informatie voor de besluitvorming, hoe langer hoe meer die rol moet gaan spelen die haar toekomt. Op de functie van de administratie bij de operationele staven wil ik gaarne nog even terugkomen.

In het verleden, en daarbij denk ik aan wereldoorlog II en de gevechten in Korea, waren de middelen die de administratie ten dienste stonden toereikend om het de commandanten mogelijk te maken tijdig de juiste besluiten te nemen. Maar hoe is de situatie vandaag de dag? Wanneer we de Koninklijke Landmacht bekijken, dan beschikken we binnen afzienbare tijd over een volledig gemechaniseerd/gemotoriseerd legerkorps. We mogen aannemen dat dit legerkorps in oorlogstijd de beschikking krijgt over tactische kernwapens, de inzetmiddelen zijn er reeds, aan de verbetering, waarbij ik met name denk aan de snellere werking van het verbindingssysteem, wordt hard gewerkt. Kortom, belangrijke middelen om het moderne beweeglijke gevecht tegen een even moderne, even beweeglijk opererende tegenstander mogelijk te maken.

Maar hoe staat het nu met de middelen ten dienste van de administratie op de staven van de operationele commandanten? Ik denk daarbij aan de commandant van het legerkorps, aan de divisiecommandanten. Is de administratie in staat, door middel van moderne apparatuur, deze commandanten

tijdig de juiste informatie voor te leggen nodig voor het tijdig inzetten van deze operationele middelen?

Mijn eerste vraag is: Is de Kapitein Booster niet met mij van mening dat wij, naar analogie van zijn vijfde stelling, met recht kunnen stellen: „Met het oog op de juiste functievervulling van de administratie, waarbij in het bijzonder beoogd wordt het tijdig verschaffen van informatie ten behoeve van de besluitvorming van commandanten van operationele eenheden, moeten bepaalde eisen worden gesteld aan de middelen ten behoeve van de administratie”?

Mijn tweede vraag aan de Kapitein Booster is, en ik weet niet of hij hierop een antwoord kan geven: zijn deze moderne middelen voor de operationele staven, waar we met name in de Amerikaanse literatuur veel over kunnen lezen, in Nederland al in ontwikkeling? En zo neen, is de Kapitein Booster dan niet met mij van mening, dat deze ontwikkeling in samenwerking tussen industrie en Koninklijke Landmacht en wanneer ik zeg Koninklijke Landmacht dan denk ik met name aan de tactische commandanten, tactici niet de technici, met spoed ter hand moet worden genomen?

Dank U zeer.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, ik zal gaarne ingaan op deze zeer interessante vragen van de Majoor Gerritsen.

In de eerste plaats zou ik willen bevestigen, dat wij bij de Koninklijke Landmacht bij het nemen van beslissingen op het terrein van de voorraadbeheersing ons meer en meer gaan baseren op de informatie, die de — nu nog gemechaniseerde — administratie ons verstrekt. Wij volgen in dit verband de Koninklijke Luchtmacht op de voet en hopen binnen een aantal jaren eveneens van een volledig geautomatiseerde bevoorradingsadministratie gebruik te kunnen maken.

Met betrekking tot de door Majoor Gerritsen gestelde vragen zou ik het volgende willen zeggen.

In mijn kanttekeningen over de administratieve techniek heb ik er op gewezen, dat bij de keuze van technische hulpmiddelen een aantal factoren in acht dient te worden genomen. Eén van de factoren, die ik heb genoemd, was de snelheid waarmee de benodigde gegevens moeten worden opgeleverd. In de tegenwoordige tijd kan op versnelling van die informatieverstrekking niet genoeg nadruk worden gelegd. Ik kan mij dan ook levendig voorstellen, dat de administratieve organisatie van de hogere staven van het volledig gemechaniseerde en gemotoriseerde leger een herziening behoeft, dat het nodig zal blijken in de Leidraad Stafdienst een aantal wijzigingen aan te brengen, die ten doel hebben de stafprocedures te versnellen, waardoor op korter termijn beslissingen kunnen worden genomen. Bij een ter zake te houden onderzoek zou voorts kunnen blijken, dat het gewenst is bij de hogere staven bepaalde administratief technische hulpmiddelen in te schakelen ten behoeve van de beslissingsvoorbereiding.

Met betrekking tot het gebruik van administratief technische hulpmiddelen, in het bijzonder computers, moet ik nog op het volgende wijzen.

De beslissingen, welke operationele commandanten in de regel moeten nemen, zijn bepaald geen routine-beslissingen. De operationele commandant

moet beslissen in situaties, die volkomen nieuw voor hem zijn, die steeds afwijken van voorgaande.

Nu moet U zich wel realiseren, dat U het nemen van dit soort beslissingen nimmer aan een machine kunt opdragen. Een machine kan immers uitsluitend via gebaande wegen wandelen. De machine maakt zijn berekeningen en neemt beslissingen volgens een tevoren ingevoerd programma, dat is afgestemd op een bepaalde te verwachten situatie. Het is niet mogelijk om een programma te maken voor het nemen van beslissingen in onvoorzienbare situaties. Toch kan in dit verband nog wel een nuttig gebruik van computers worden gemaakt, zij het niet voor het nemen van de beslissingen zelve, doch voor het uitwerken van de alternatieve mogelijkheden, die zich t.a.v. een bepaalde situatie kunnen voordoen. Deze alternatieven kan de commandant met zijn staf dan verder evalueren om vervolgens tot een keuze te komen.

Ik wil er hier nog wel op wijzen, dat het gebruik van computers bij operationele staven een bijzonder zware wissel trekt op het verbindingssysteem. Wil men een doeltreffend gebruik van de computer maken, dan is het zaak dat de zich voordoende situaties terstond worden gequantificeerd, vastgelegd en zo snel mogelijk ingevoerd in de computer.

Toch vraag ik mij af of wij zo langzamerhand niet in een stadium komen waarin de administratie in de zin van complex van administratieve handelingen, welke worden verricht t.b.v. het besturen van een organisatie, de operationele commandanten nog wel van nut kan zijn. Gaat de administratieve verwerking niet te veel tijd eisen en moeten we daarom niet van heel andere middelen gebruik gaan maken?

Ik denk hier aan de zogenaamde battle field surveillance systems, die het de commandanten mogelijk maken direct kennis te nemen van de toestand, die zich op de onderscheidene sectoren van het gevechtsveld voordoet en hen zodoende in staat stellen naar aanleiding van het waargenomene, als het ware „uit den zadel“, direct te beslissen. Bij het gebruik van dit soort apparatuur bestaat geen of een veel kleinere behoefte aan administratief technische hulpmiddelen voor de beslissingsvoorbereiding. Nu weet ik wel, dat wij vandaag de dag nog niet over dit soort apparatuur kunnen beschikken, doch op den duur zal het er toch wel van moeten komen.

Op Uw vraag of er in Nederland moderne hulpmiddelen voor het gebruik bij operationele staven in ontwikkeling zijn kan ik slechts dit antwoorden, dat voor zover ik weet er al wel eens oriënterende besprekingen zijn geweest tussen vertegenwoordigers van de K.L. en van een bepaalde fabrikant van elektronische informatie-verwerkende systemen. Waartoe die gesprekken hebben geleid en of er resultaten zijn geboekt is mij niet bekend. Of dit soort contacten tussen tactici en industrie moet worden gestimuleerd: ik meen dat dit soort contacten altijd nuttig kan zijn. Laat men zich toch vooral op dit soort problemen bezinnen.

Het is echter wel gewenst, dat de tactici, alvorens zij met de industrie in contact treden, zich beraden op de beantwoording van o.m. de volgende vragen:

- welke gegevens zijn minimaal nodig;
- op welke momenten is die informatie nodig;
- in welke vorm en met welke frequentie moet de informatie worden opgeleverd;
- aan welke eisen van betrouwbaarheid moet de informatie voldoen.

Voor de beantwoording van deze vragen is wel enige kennis van de beoogde apparatuur gewenst, doch die kan uit een uitgebreide literatuur worden geput. Pas wanneer de antwoorden op deze vragen duidelijk zijn geformuleerd, is het voor de fabrikant mogelijk tot een bruikbare probleemstelling te komen en eerst dan krijgt het contact zin.

Kapitein Volten:

Mijnheer de Voorzitter, ik wil graag bij het betoog van Kapitein Booster, waarmede ik het geheel eens ben, een enkele kanttekening maken en vragen of hij mij in de daarbij te ontwikkelen gedachtengang kan volgen.

De inleider heeft gezegd, dat de administratie in zijn ontwikkeling vooral ten dienste zal moeten komen te staan van de planning. Collega Van Zutphen heeft dat aangevuld met het nemen van beslissingen. Daarbij is gezegd: van de administratie kan al veel meer gebruik worden gemaakt dan nu geschiedt. Vaak bevat de administratie de informaties, zonder dat de leiding er om vraagt of er gebruik van maakt.

Mag ik daar tegenover een redenering opzetten vanuit het standpunt van de leiding? Vooral de hogere leiding, een omvangrijk administratief apparaat tot haar beschikking hebbende, die beleidsbeslissingen moet nemen en de gegevens van dat omvangrijke administratieve apparaat moet krijgen, welke voor deze beleidsbeslissingen een rol spelen, kan deze gegevens dikwijls niet of niet tijdig tot haar beschikking krijgen. Er is dan een discrepantie tussen de informatie-behoefte van de leiding en de informatie-mogelijkheden van het administratieve apparaat. Dan is tevens de optimale basis van de beslissing en dus ook de optimale beslissing in het geding. Ik geloof dat daar een taak ligt voor de administratief organisatorische deskundigheid, die de betrokken overheid rijk is.

Ik zou van die discrepantie, om de gedachten wat nader te bepalen, een paar voorbeelden willen noemen.

In de eerste plaats een voorbeeld van een tijdelijke discrepantie die zich op het ogenblik voordoet. Wij gaan op het ogenblik praktisch van een „autorisatiebegroting”, waar het moment van het verbinden van de middelen het belangrijke moment is, over naar een „kas-begroting”, waar het moment van de betaling het belangrijke moment is. De leiding moet informatie hebben over dat belangrijke moment. De kans bestaat en het doet zich voor, dat de informatie met betrekking tot dat belangrijke moment, door de administratie die nog op de oude informatiebehoefte is gericht, niet of niet tijdig kan worden verstrekt.

Ik geloof dat dergelijke overgangen in de informatiebehoefte van de leiding zich bij voortduring voordoen en dat de aandacht dus gericht moet zijn op het zo kort mogelijk maken van het tijdperk waarin de discrepantie bestaat, zelfs op het voorkomen van zo'n discrepantie.

Een ander voorbeeld, en daar wil ik ook graag de mening van de inleider over horen, is het feit dat grote delen van de administratie niet voldoen of niet kunnen voldoen aan een eis die sterker gesteld wordt, naarmate de leiding die de informatie behoeft, op een hoger niveau is gezeteld, de eis nl. dat er een samenvattend overzicht op tafel komt, op basis waarvan de beslissing wordt genomen. Bij een veelheid van zaken is de enige manier om tot een samenvatting te komen, het brengen op een geldbasis. Wij zien nu juist in

grote delen van ons omvangrijk administratieve apparaat het praktisch geheel ontbreken van deze geldbasis. Ik geloof dat de organisatorische deskundigheid, waar ik al eerder over sprak, dan ook met name en in de eerste plaats erop moet worden gericht om tot „een financiële basis” van het beheer te komen. Hierover wil ik graag de mening van de geachte inleider horen.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, de heer Volten heeft twee vragen gesteld.

Ten eerste een vraag m.b.t. de discrepantie die ontstaat als er sprake is van een zich wijzigende informatiebehoefte bij de leiding en de administratie niet in staat is in die behoefte te voorzien. Een zodanige situatie komt inderdaad wel voor en dat is dan een nare zaak.

Het door U gegeven voorbeeld van een tijdelijke discrepantie, welke zich op het ogenblik zou voordoen door de overgang van „autorisatie-begroting” naar „kasbegroting” kan ik niet helemaal beoordelen en ik wil Uw vraag dan ook verder meer in algemene zin beantwoorden.

Hoe is het mogelijk, dat er een situatie ontstaat, waarbij de administratie niet meer kan voorzien in de behoefte van de leiding? Is die administratie dan wel op de juiste wijze opgezet?

De gekozen administratieve conceptie behoort toch het resultaat te zijn van een uitputtende systeemanalyse, een systeemanalyse die uitgaat van de doelstellingen van de organisatie. Deze doelstellingen zijn bepalend voor de organisatiestructuur, voor de daarin voorkomende functies en de uit deze functies voortvloeiende taken.

Daaruit vloeien dus ook voort de taken van de leiding op de verschillende hiërarchieke niveaus. Vervolgens moet worden vastgesteld, welke gegevens, welke informatie, de leiding op de verschillende hiërarchieke niveaus behoeft om haar taken naar behoren te verrichten. De administratie moet nu zo worden ingericht, dat die informatie tijdig, in de gewenste vorm en met de gewenste frequentie kan worden verstrekt.

De informatiebehoefte van de leiding vloeit dus voort uit de doelstellingen van de organisatie. Nu kunnen deze doelstellingen uiteraard evalueren, er kunnen zich verschuivingen gaan voordoen die een wijziging in de informatiebehoefte tot gevolg hebben en derhalve van invloed zijn op de administratie, die ter zake zal moeten worden aangepast.

Nu geloof ik niet, dat de doelstellingen van een organisatie plotseling zo zullen wijzigen, dat een algehele herziening van de administratieve conceptie vereist is, omdat de bestaande administratie helemaal niet weer in de behoefte van de leiding zou kunnen voorzien.

N.m.m. vloeit de door U gesignaleerde discrepantie veelal voort uit een onvoldoende bezinning op de toekomstige taken van de leiding en van de daaruit voortvloeiende informatiebehoefte. Want bij een goede systeemanalyse zal zoveel mogelijk rekening worden gehouden met de in de toekomst te verwachten wijzigingen in de informatiebehoefte van de leiding, temeer omdat de opzet van een goed functionerend administratief systeem jaren vergt en de resultaten van een reorganisatie dus ook pas na langere tijd merkbaar worden.

De tweede vraag van de Kapitein Volten betreft de behoefte aan meer gecompriëerde overzichten, naarmate de leiding die de informatie behoeft zich op een hoger niveau bevindt.

Ik ben het geheel eens met wat U zegt over het ontbreken van de mogelijkheid, om bruikbare samenvattende overzichten te produceren. De informatiestroom blijft te breed, zolang we uitsluitend op kwantitatieve basis werken. Zoals ik in mijn betoog heb gesteld, moeten we er naar streven de leiding slechts die informatie te verschaffen die zij behoeft, en in de detaillering die op het desbetreffende leidinggevend niveau is vereist.

We moeten dus kunnen samenvatten en de beste mogelijkheid hiertoe is inderdaad gelegen in het op financiële basis brengen van de administratie.

U zult het mij eens zijn, dat dit in de bestaande administratieve organisatie een bijzonder ingrijpende zaak is. Maar niettemin ben ik het geheel met U eens, dat wij, deskundigen op het gebied van de administratieve organisatie, het op financiële basis brengen van het beheer, zoals U dat noemt, zoveel mogelijk moeten bevorderen.

Schout bij Nacht Bouman:

Mijnheer de Voorzitter, als vierde vragensteller loop ik het risico het terrein niet meer helemaal braak te vinden. Als ik dus een klein beetje in herhaling verval, dan hoop ik dat U mij dat niet kwalijk zult nemen. Ik wil in zoverre opzettelijk in herhaling vervallen, dat ik graag wil uitspreken dat ik met veel belangstelling kennis heb genomen van de voordracht van de spreker, die ons van eerst enkele zeer eenvoudige stellingen heeft meegenomen tot een punt, waarop zich wijdere perspectieven openen. Wij zijn nu bezig om hem op dat punt nog wat verder te trekken en hem tot enige uitspraken te bewegen.

Kapitein Booster heeft voornamelijk behandeld het vastleggen en het leveren van kwantitatieve gegevens; de administratie is daar in het algemeen op ingesteld. Wij vinden die kwantitatieve gegevens erg belangrijk en daar gaan wij sterk op in. Toch zit er een gevaar in, vooral als we de computer willen gaan gebruiken voor het voorbereiden van en, misschien wel eens heel voorzichtig, het nemen van beleidsbeslissingen. Het gevaar van dat steunen op kwantitatieve gegevens zou ik even willen illustreren. Zeer recent wilde ik een eenvoudig formulier veranderen. Mij werd toen gezegd: „ja, U moet er wel rekening mee houden dat we nogal een aanmerkelijke voorraad daarvan hebben”. Dit, mijnheer de Voorzitter, moet U natuurlijk niet als een regel zien bij de Marine, ik hoop ook niet dat het in die zin wordt uitgelegd, maar in dit geval was het toch wel een beetje uitgeschoten. Dat kwam omdat men precies volgens de regels van de kunst op de voorgaande verbruiksgegevens was afgegaan en daarop was de prognose gebaseerd; alleen was er niemand geweest, die had bedacht dat er juist in de waarnemingsperiode een abnormaal verbruik had plaatsgevonden. Dit brengt mij eigenlijk tot de kwestie of wij deze kwantitatieve sfeer niet meer moeten mengen met het boekstaven van vorige beleidsbeslissingen, ik zou haast zeggen onze eigen jurisprudentie. Nu voel ik het gevaar dat misschien de spreker, die accountant is, mij zal verwijten dat ik hem dingen wil laten doen die de taak van een archivaris zouden moeten zijn, maar het is juist hier, waar die binding er niet is en waar onze archief-methode bij de overheid nog al eens te kort schiet, want U weet het allemaal, we bewaren alles in grote hoeveelheden, maar nu juist datgene wat essentieel is gaat vaak ten onder in de grote massa en iets van 10 jaar geleden vind je moeilijk of niet meer terug.

Mijn vraag is dus: moeten we niet meer verband gaan leggen tussen de

quantitatieve gegevens en de beleidsbeslissingen, het denkwerk dat er zo regelmatig verricht wordt en waar we van kunnen leren. Als we dat doen, als we, uit onze jurisprudentie zal ik het maar noemen, meer gaan boekstaven, dan komen we misschien weer terug tot die geheugensteun, die de spreker in het begin van zijn voordracht al heeft genoemd als taak van de administratie.

Ik zou de spreker willen vragen, of hij hier nog even op in wil gaan.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, Schout bij Nacht Bouman behoeft niet bevreesd te zijn, dat ik mij als accountant door de met betrekking tot mijn persoon gebezigde titel „archivaris“ gegriefd zou voelen. Ik ben van mening, dat een archief een wezenlijk element van de administratie uitmaakt; het bevat immers de gegevens die nog nodig kunnen zijn. In het recent verschenen deel 3 van het „Voorschrift vernietiging stukken landmacht“ vond ik de opmerkelijke bepaling, dat bepaalde formulieren mogen worden vernietigd een aantal jaren nadat zij als „document hun betekenis voor de administratie hebben verloren“.

Naar mijn mening is dat even zoveel jaren te laat. Zolang een document nog van belang kan zijn, behoort het deel uit te maken van de administratie.

U uit de wens om in de administratie ook vorige beleidsbeslissingen te boekstaven. U zoudt graag willen, dat, wanneer we de computer bepaalde beslissingen laten nemen, we deze beslissingen confronteren met eerder genomen gelijksoortige beslissingen, met het doel eventuele afwijkingen tussen de zo juist genomen beslissing en vorige beslissingen te signaleren om zodoende eventuele uitschieters, die een gevolg zijn van het feit dat de computer nu eenmaal de gegevens die hij verwerkt niet op hun mérites kan beoordelen, te kunnen corrigeren. Ik ben dat helemaal met U eens. En het is ook technisch beslist uitvoerbaar om een computer de te bestellen hoeveelheid van een artikel te doen berekenen, de uitkomst van deze berekening te doen vergelijken met de bij een vorige gelegenheid bestelde hoeveelheid en indien bij deze vergelijking een bepaalde afwijking mocht blijken een signaal te doen geven.

Maar niet alleen bij het gebruik van computers verdient het aanbeveling de in het verleden genomen beslissingen in de administratie te bewaren.

Ik ben van mening, dat het gewenst is van alle belangrijke beleidsbeslissingen de gegevens en overwegingen in de administratie, in casu in het archief, vast te houden, zodat men in staat is steeds terug te vinden, op welke gronden een bepaalde beslissing is genomen. Dat kan van belang zijn bij het nemen van een gelijksoortige beslissing op een later moment, al was het alleen maar om te voorkomen, dat bepaalde factoren, die bij de vorige beslissing een rol hebben gespeeld, bij de nu te nemen beslissing over het hoofd worden gezien.

Kolonel De Bruin:

Mijnheer de Voorzitter, de Kapitein Booster heeft het doel van de administratie uiteengezet vanuit de gezichtshoek, zoals hij het van de kant van de militaire administratie ziet. Nu heb ik veel in de diverse functies die ik gehad heb aan de andere kant gezeten. Als troepencommandant en als werkplaatscommandant heb ik met de administratie te maken gehad. Met zekere schroom, te midden van zoveel heren van de administratie, vraag ik nu het woord om iets van die kant te belichten.

Het doel van wat er met de administratie bereikt zal worden en zoals dit door de spreker is uiteengezet, heeft voor mij zeer verhelderend gewerkt. Het doel wordt dan bereikt zoals ik dat zie van de kant van de troepencommandant middels de voorschriften die daarover zijn verschenen. Ik zou daar graag iets over willen horen, want dat heeft de Kapitein Booster niet aangeroerd. Hij heeft wel gezegd dat de leiding zich vaak gehinderd voelt door de administratie. Op het niveau van werkplaatscommandant en compagniescommandant geloof ik dat dat inderdaad goed gezien is. De administratie wordt daar vaak als een hinder gevoeld. We hebben daar in diverse voorschriften ook zoveel wijzigingen gehad. We zijn begonnen met de compagnies-administratie, waar Kapitein Booster over gesproken heeft. Daar hield men de „papstaat” bij die iedereen nog kent. De „papstaat” was een heel eenvoudig geschriftje, daar hadden we niet al die ingewikkelde kaarten voor nodig. Aan de materiële kant zijn we begonnen met het dunne goed leesbare voorschriftje „7001”. Dat werd opgevolgd door een vervolggescrift in 10 delen, het „1326”, waarvan er maar vier zijn klaargekomen. Nu zijn we toe aan het voorschrift „II 1960”.

Dit zijn een paar dingen waarvan ik zou willen vragen of er een mogelijkheid is om die administratie, vooral op het niveau van de uitvoerder die de gegevens moet verstrekken, als het ware „het voer” voor de computer moet leveren, te vereenvoudigen. Ik ben jaloers als ik hoor dat „de Seventh army” een handadministratie heeft die perfect werkt.

En dan zou ik willen vragen als er kant op is dat men tot vereenvoudiging komt, of dan degene die de gegevens zal moeten verstrekken in een nieuw systeem, of na een wijziging van het bestaande systeem, ook mogelijk een stem in het kapittel zal mogen hebben. Een stem waar men dan ook naar luistert.

Dat was mijn vraag, mijnheer de Voorzitter.

Kapitein Booster:

Mijnheer de Voorzitter, het zijn bijzonder interessante, maar voor mij wel moeilijk te beantwoorden vragen, die de Kolonel De Bruin heeft gesteld.

Inderdaad is het zo, dat we op het gebied van de materieeladministratie van de KL een stroom van voorschriften hebben gehad. Aanvankelijk hadden we het systeem „7001”, dat in 1955 werd vervangen door de eerste versie van het VS-1326; van dit voorschrift verscheen in 1957 een tweede versie, die in 1961 werd vervangen door het thans nog vigerende VS2-1960, dat de beginselen van het materieelbeheer aangeeft, ter uitvoering waarvan een groot aantal zgn. verzorgingsinstructies, werkinstructies a.a. zijn of nog moeten worden opgesteld.

Nu geloof ik niet zozeer dat herziening van het van kracht zijnde voorschrift noodzakelijk is; veel meer is het zaak, dat het complex van uitvoeringsvoorschriften wordt afgerond. Daar wordt ook hard aan gewerkt, maar voor dit enorme karwei is slechts een beperkt aantal mensen beschikbaar, waardoor de voltooiing op zich laat wachten.

In de tussentijd moet men zich hier en daar behelpen met geïmproviseerde regelingen, met alle daaraan verbonden bezwaren en problemen. Naarmate langer met deze noodregelingen moet worden gewerkt, stuit de invoering van definitieve regelingen op meer bezwaren. Men heeft zich nl. altijd met de noodregeling goed kunnen redden en voelt dan weinig voor een van bovenaf opgelegde regeling.

Dat de materieeladministratie zo eenvoudig mogelijk behoort te worden opgezet is, naar mijn overtuiging, de mening van iedere erbij betrokken deskundige. Er moet worden gestreefd naar een gemakkelijk uitvoerbaar systeem, dat weinig personeel en een minimum aan technische hulpmiddelen vraagt.

Uw vraag of de met de uitvoering belaste commandanten een stem moeten hebben bij het tot stand komen van de bedoelde voorschriften, kan ik niet dan volmondig bevestigend beantwoorden. Bij het vervaardigen van administratieve voorschriften is overleg met alle betrokkenen ten zeerste geboden. Bij dit overleg moet de organisatiedeskundige de betrokkenen van de juistheid van zijn standpunt kunnen overtuigen, zodat zij dit accepteren en de juistheid ervan erkennen. Hij moet tevens een willig oor lenen aan hun redelijke bezwaren. Eerst na een zodanige voorbereiding wordt de juiste interpretatie en uitvoering van het voorschrift gewaarborgd.

Majoor Dijkstra:

Mijnheer de Voorzitter, als niet deskundige zou ik de Kapitein Booster nog een opheldering vragen over één punt wat mij opgevallen is. U heeft twee voorbeelden aangehaald, het ene voorbeeld van de verplegingsofficier met de keuken, daar stelt U tegenover als een onafhankelijk orgaan de administratie. Daartegenover komt U met de materieelsector. U zegt inspecteur-beheerder, depotcommandant-bewaarder en daartussen als onafhankelijk orgaan de C.V.A. In het eerste voorbeeld heb ik niet gehoord, het kan misschien aan mij liggen, dat de administratie opdrachten geeft aan de bewaarder of beheerder. Bij de C.V.A. spreekt U wel van opdrachten geven aan de bewaarder eventueel aan de beheerder.

Hoe moet ik deze dingen rijmen, dus dat het onafhankelijke orgaan toch opdrachten geeft aan een van de organen, die hij dus controleren moet.

Kapitein Booster:

In dit concrete geval, mijnheer de Voorzitter, gaat het om de vraag: Hoe kan dat orgaan (CVA) nog onafhankelijk van beheerder en bewaarder fungeren, wanneer het bepaalde opdrachten aan de bewaarder kan geven en daardoor in feite een deel van diens activiteiten mede bepaalt?

Daar kan ik dit op zeggen: Het gaat in dit geval om het geven van verstrekkingsopdrachten aan de basisdepots ter honorering van aanvragen, welke van te steunen eenheden werden ontvangen.

Het behandelen van deze aanvragen, het nemen van de beslissing of deze al dan niet zullen worden gehonoreerd en het ter uitvoering van die beslissing geven van verstrekkingsopdrachten aan basisdepots kan worden gezien als routinewerk. Dit routinewerk wordt uitgevoerd met inachtneming van de door de materieelinspecteur ter zake gestelde regelen.

Er is in dit geval sprake van het nemen van routinebeslissingen en het geven van routineopdrachten. Zoals gezegd in het antwoord op de vraag van collega Van Zutphen kan dit soort routinewerk zonder bezwaar aan de administratie worden opgedragen; daarmee behoeft beslist geen ongewenste functievermenging te ontstaan.

De Voorzitter:

Als niet-administrateur, in een gezelschap dat grotendeels bestaat uit heren die hun leven hebben gewijd aan de administratie, is het voor mij als trouwpiet wel bijzonder moeilijk enige opmerkingen te maken.

In de eerste plaats geloof ik dat door de inleiding van hedenavond en ook door hetgeen de debaters daaraan hebben willen toevoegen, het ons duidelijk is geworden dat de administratie, ik gebruik nu ook even het woord „militaire” administratie, niet alleen in de loop der eeuwen, maar ook in de laatste 42 jaar een belangrijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. Wanneer ik mij de lessen herinner die ik in mijn oudste jaar op de academie daarin mocht ontvangen, dan bestond dat in staatje 25, dat ik bijzonder moeilijk vond, staatje 29, dat ik vrij eenvoudig vond en de declaratie die ik nog wel kon opmaken. De inleider heeft m.i. terecht gesteld (ik meen dat de Kolonel De Bruin zich te veel beperkte toen hij het had over „militaire” administratie, want de voordracht van de inleider kwam toch eigenlijk neer op een beschouwing van de administratie over het gehele vlak en niet alleen beperkt tot de „militaire” administratie), dat de administratie een beeld moet geven van de organisatie, een beeld op allerlei gebied, waaruit de leiding zijn conclusies moet kunnen trekken en waarop eventuele beslissingen kunnen worden gegrond.

Ik sprak zoëven over die ontwikkeling. Ik geloof dat die ontwikkeling nog bezig is, dat ze ook nog niet helemaal is doorgewerkt en dat ze nog verder zal moeten gaan. Ik geloof dat we nog voor een deel te veel vastzitten aan het begrip van alleen het geldelijke beheer; op dat geldelijk zelf kom ik nog even terug.

Daarnaast heeft de inleider gesteld, ik neem maar een paar greepjes uit wat hij heeft gezegd, dat het noodzakelijk is de informatiestroom te beperken en dit te doen door het rapporteren met uitzonderingsbeginsel. Ik geloof dat dat bijzonder goed is, want ik heb zelf ontdekt, in de loop der jaren, dat er ontzaglijk veel rapportages gebeuren waar niemand iets aan heeft, of niemand iets mee doet. Ik herinner me de jaren toen ik op het Ministerie werkte. Elke maand kwam er een bepaald rapport binnen en na het twee maanden bekeken te hebben, vroeg ik wat er nu mee gebeurde. De man die het had ontworpen antwoordde: „we meenden door dit overzicht een bepaalde beslissing in de hand te kunnen houden”, waarop ik vroeg: of dat ook gebeurde, „nee”, zei hij, ik zei: „dan wordt het met ingang van vandaag afgeschaft”. Hetzelfde gebeurde met mobilisatievoorbereidingsrapporten; er moesten elke drie maanden grote rapporten worden ingediend omtrent de opslag en de toestand van het mobilisatiematerieel. Dat mobilisatiematerieel veranderde niets en elke drie maanden kwam datzelfde rapport binnen. Op een gegeven ogenblik zei ik: „deze dingen moeten verdwijnen, de man moet alleen rapporteren wanneer er iets aan verandert, ik geloof dat het dan beter is en dat we dan een beter overzicht krijgen”.

Bij de informatie heeft de inleider o.a. gesteld, dat dit natuurlijk op verschillend niveau anders zal moeten worden ingekleed. Hij sprak over toleranties voor hogere commandanten, maar ik geloof dat ook deze toleranties zeer verschillend zullen moeten zijn, niet alleen wat betreft het niveau, maar ook wat betreft de zaak waarover wordt gerapporteerd. Want ik kan me voorstellen dat een hogere commandant, vooral bij materieelrapportages, vol-

doende heeft aan bepaalde toleranties, maar speciaal op personeelgebied hij toch voor een heleboel functies weinig toleranties kan toelaten.

Terecht heeft de inleider gewezen op de kwetsbaarheid van een mechanische elektronische apparatuur en het gebruik ervan. Ik geloof zeer zeker dat deze apparatuur zonder dat je er iets aan doet ook defect kan raken. We hebben daarvan sprekende voorbeelden. Op een gegeven moment had men in Amerika een mechanisch beoordelingssysteem ingesteld, waarbij elke commandant met een stift op een kaart moest prikken. Daarna gingen deze kaarten in de machine en na twee jaar kwam men er achter dat deze machine toch niet goed werkte, want alle mensen die in de oorlog als „outstanding“ waren beoordeeld, kwamen als „average“ uit de machine. Misschien dat ze meer geschikt waren voor oorlogstijd dan voor vreedstijd.

Een ander punt is, de inleider heeft dat ook gesteld in zijn antwoord aan Majoor Gerritsen, dat we ons geen overdreven voorstellingen moeten maken van de wijze waarop een computer ons kan voorlichten en in het bijzonder voor operationele beslissingen. Sommigen zijn er zo aan gehecht, omdat ze er voortdurend mee werken. Ik was op een keer in de Verenigde Staten en daar werd ons een hele computer-kamer getoond. Daar zei de man die het uitlegde, een Kolonel, „kijk, we stoppen alle gegevens erin en dan valt het oorlogsplan eruit“, toen zei ik: „dan verlies je die oorlog beslist, want daar geloof ik niet in“.

Ik kan meer met de inleider meegaan wanneer hij zegt dat voor de tactische commandanten het hoe langer hoe meer de gewoonte zal moeten worden beslissingen „uit den zadel“ te geven; ik heb het zelf al veelvuldig in de praktijk moeten toepassen en ik geloof dat dat ook de enige wijze is waarop men in een snel verloop van de operatie zijn invloed kan blijven doen gelden. Terecht heeft hij ook gesteld, dat men de administratie eenvoudig moet houden, Kolonel De Bruin heeft daarop ingehaakt, hij zegt: „ja, we hebben nu deze massa voorschriften en dat is te veel, we zijn veel te veel gebonden“. Ik geloof dat dit nog een overblijfsel is, dat door de ontwikkeling nog onvoldoende is weggenomen. Ik herinner me dat in 1940 een gedeelte van de armee is kunnen ontkomen naar Engeland en daar een plezierig leven kon leiden, totdat er een adjudant-onderofficier aanspoelde, die het laatste reglement van de administratie onder zijn arm had, waarna onmiddellijk dit plezierige leven verdween en alle regelen zoals deze russen de jaren 1920 en '40 in Nederland werden toegepast, weer van kracht werden verklaard.

Hoe moeilijk het is tot een ander systeem over te gaan, hetgeen de inleider ook heeft gesteld, heb ik zelf ondervonden toen men op een gegeven moment, vlak na de oorlog, wenste over te gaan tot het Engelse administratiesysteem, waarbij centraal de hele zaak zou worden betaald en waarbij o.a. alle financiële zaken centraal zouden worden afgewerkt. De toenmalige inspecteur van de militaire administratie zei: „ja, ik wil dat Engelse systeem wel hebben, maar toch met handhaving van onze korps- en compagnies-administrateurs“, hetgeen helemaal niet paste in dat Engelse systeem, maar dat hadden we nu eenmaal altijd gehad, daar konden wij niet meer onderuit.

Wat betreft het kiezen, het beslissen van de administratie, dat ook ter sprake is gekomen, ben ik van mening dat voor bepaalde routinehandelingen het bijzonder goed mogelijk is dat te delegeren, mits de commandant op een gegeven moment daarbij zijn invloed kan doen gelden. Wanneer hij op een gegeven

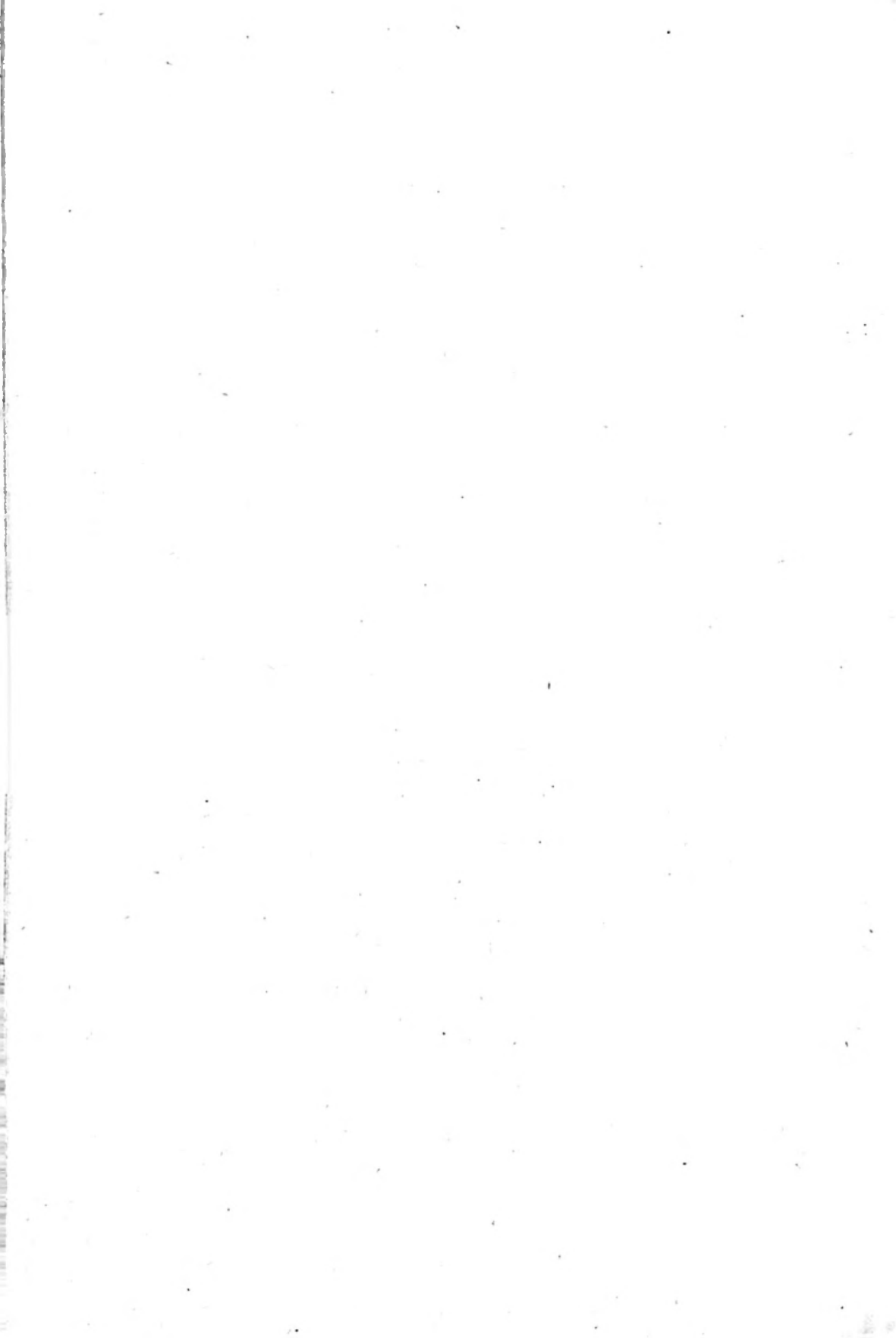
moment enige routinebeslissingen onder de ogen heeft gekregen en daarbij bepaalde zaken vindt waar wel eens van mag worden afgeweken, dan zal hij dit toch moeten kunnen doen.

Ten aanzien van de geldbasis, waarover U hebt gesproken en waarop ik zei dat ik er nog wel even op terug zou komen, ben ik van mening dat het bijzonder belangrijk zou zijn wanneer wij in dit opzicht het Amerikaanse systeem gingen volgen. Met andere woorden dat elke commandant zijn eigen budget krijgt en met dat budget moet zien uit te komen. Ik weet dat dat een revolutionaire gedachtengang is, zeker in onze verhoudingen, maar ik meen dat de eerste stap daartoe gezet moet worden door de commandanten kostenbesef bij te brengen. Wij hebben dit enige jaren geleden op heel kleine schaal gedaan, we hebben dit heel kort volgehouden en we zijn er al spoedig weer mee opgehouden. Toch meen ik dat we deze richting uit moeten en dit de enige methode is om inderdaad een zo zuinig mogelijk beheer te krijgen. Bovendien om de commandant de verantwoordelijkheid te kunnen geven die hij nu eenmaal van huis uit heeft te dragen. Ik ben het er mee eens dat de voorschriften wel enige vereenvoudiging zullen toelaten. Aan de andere kant meen ik te hebben beluisterd, vooral aan het eind van wat de inleider heeft gezegd, dat het een „cri de coeur” van hem was, dat nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de gegevens, de informaties die de administratie als zodanig kan verstrekken. Daartegenover heeft de Kapitein Volten gesteld dat het omgekeerde ook is, dat men de gegevens niet op tijd zou kunnen verstrekken, maar ik meen toch dat het noodzakelijk is dat de leiders, de commandanten er meer van bewust raken, welke gegevens ze uit deze administratie kunnen putten, waarbij zij dus hun beslissingen beter kunnen funderen en wanneer men mijn systeem in de toekomst zou kunnen volgen, of zou willen volgen, tot het meest efficiënte beheer zou kunnen komen van het aan hun toevertrouwde onderdeel.

Hiermede zou ik, met dank aan de inleider voor wat hij hedenavond heeft gebracht en voor wat de debaters hieraan hebben willen toevoegen, deze laatste werkbijeenkomst van onze vereniging dit jaar willen besluiten.

STELLINGEN

1. Het woord „administratie” is afgeleid van het Latijnse „administrare”, dat o.m. beheren of besturen betekent. De spreektaal bedoelt met de term „administratie” niet zozeer het gehele beheer of bestuur, doch veeleer het hiermede verband houdende schriftwerk.
2. Onder „administratie” kan worden verstaan:
 - het complex van administratieve handelingen, dat met betrekking tot een organisatie wordt verricht (het administreren);
 - de bij het administreren vastgelegde en verstrekte informatie (het resultaat van administreren);
 - de afdeling, die in het bijzonder met het administreren is belast.
3. „Administreren” laat zich omschrijven als: het systematisch vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en ten behoeve van de verantwoording, welke daarover moet worden afgelegd.
4. De belangrijkste functies van de administratie blijken reeds uit de definitie, die hiervoor werd gegeven van „administreren”.
5. Met het oog op een juiste functie vervulling moeten bepaalde eisen worden gesteld aan de organisatie met betrekking tot de administratie, de administratieve organisatie, met name ter verzekering van een doeltreffende interne controle.



INHOUDSOPGAVE 1963—1964

1. De krijgsmacht als maatschappelijke factor door Prof. Dr. J. A. A. van Doorn, Hoogleraar in de sociologie aan de Nederlandsche Econo- mische Hoogeschool en aan de Koninklijke Militaire Academie	1— 30
2. De NAVO door Mr. D. U. Stikker, Secretaris-Generaal van de NAVO	33— 59
3. Civiele verdediging en haar grenzen door Mr. F. R. Mijnlief, Directeur-Generaal voor Openbare Orde en Veiligheid	61— 91
4. De ontwikkeling van de pantserafweer, met mogelijke toekomstige concepties door J. E. van de Slikke, Majoor van de Generale Staf	95—136
5. Het strategisch luchtoffensief in de huidige Oost—West verhoudingen door S. van der Pol, Luitenant-Kolonel van de Koninklijke Luchtmacht, Hoofd Onderwijs van de Luchtmachtstafschool	139—162
6. Wezen en Doel van de Administratie door C. Booster, Kapitein der Militaire Admi- nistratie, Accountant, lid N.I.v.A.	165—189

MEDEDELINGEN VAN HUISHOUDELIJKE AARD

BESTUUR

Het Bestuur van de Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap is thans als volgt samengesteld:

J. H. Couzy, Lt.-Generaal der Artillerie b.d., Lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Voorzitter; *J. W. Tbijssen*, Gen.-Majoor KLu, Ondervoorzitter; *H. Diefers*, Lnt.-kol. KLu; *Jbr. W. C. M. de Jonge van Ellemeet*, Commandeur; *C. Koster*, Brigade Generaal van de Gen. Staf, directeur H.K.S., Redacteur Orgaan en W.J.; *A. C. Lamers*, Majoor der Mariniers; *Mr. F. R. Mijnlieff*, Directeur-Generaal voor Openbare Orde en Veiligheid; *W. F. ten Boske*, Lnt.-Kol. der Infanterie, Secretaris-Penningmeester, Sleedoornstraat 3, 's-Gravenhage, telefoon 322478.

NIEUWE LEDEN

A. Verenigingsjaar 1963—1964 (nog niet gemeld):

Heerenveen: A. R. de Vries, Lnt.-Kol. b.d.

B. Verenigingsjaar 1964—1965:

Amersfoort: J. Buenk, Ritm.

Ede: P. C. van der Laan, Kapt.; W. J. Poot, Kapt. Inf.

Ermelo: H. A. Kramer, Kapt. Inf.; J. C. Mühren, Kapt. Inf.

Harderwijk: H. J. H. Huijts, Ritm.; C. J. C. Rietman, Kapt.

Heerde: R. P. Hoondert, Ritm.

Helmond: C. H. P. Gillhaus, Kapt. Genie.

's-Hertogenbosch: G. L. J. Huysen, Kapt.

Middelburg: J. van Loo, Kapt.

Nunspeet: G. J. Bouman, Kapt.

Rijswijk Z.H.: L. van Eysden, Kapt.

Soest: Ph. A. H. Engel, Kapt.

Voorburg: H. van der Linden, Kapt.

N.B. Bevorderingen komen niet automatisch ter kennis van het secretariaat.

Van een nodige correctie van adres of daarin verkeerd vermelde rang geve men kennis aan de Secretaris-Penningmeester, Sleedoornstraat 3 te 's-Gravenhage,

telefoon 322478.

Vergeet VOORAL niet ons een nieuw lid op te geven!

ADVERTENTIETARIEVEN

De prijzen voor advertenties, die jaarlijks in alle afleveringen van het ORGAAN en WETENSCHAPPELIJK JAARBERICHT worden afgedrukt, bedragen (ten minste zes publicaties, tussen november en juli):

voor 1/1 pag., zetspiegel	11x18½ cm	f 500,—
voor 1/2 pag., „	9x11 cm	f 260,—
voor 1/4 pag., „	4x11 cm	f 150,—

Voor afzonderlijke advertenties voor éénmaal in het W.J. of het ORGAAN zijn deze prijzen resp. f 125,—, f 75,— en f 45,—.

Opdrachten kunnen worden gezonden aan Drukkerij CEDO NULLI, Wagenstraat 37, 's-Gravenhage (Tel. 070—184466).

Procédé: boekdruk.

Autotypieraster 40.

Bij inzending van matrijzen worden geen stypekosten in rekening gebracht.

M.F.2



**VOOR: LAND-, ZEE- EN
LUCHTSTRIJDKRACHTEN**

- AUTOMATISCH VUURLEIDINGSYSTEEM
- MILITAIRE RADARAPPARATUUR
- LUCHTVERBODINGSYSTEEM
- RADARAPPARATUUR VOOR LUCHTVERBODING
- AUTOMATISCH LUCHTVERBODINGSYSTEEM (MATS)
- MEET- EN REKENAPPARATUUR
- EMULATORS



*Bestanden in bestaandheid, productie
en systemen die
aan u zijn vooraf afge-*

N.V. HOLLANDSE SIGNAALAPPARATEN - HENGELO

GOLIATH HANDELMAATSCHAPPIJ N.V.
's-GRAVENHAGE, DR. KUYPERSTR. 10, TEL. (070) 110131-112524

**VLIEGTUIGEN - WAPENS
MEETAPPARATUUR- MUNITIE
VUURLEIDINGEN**

**GELEIDE LUCHTAFWEER RAKETTEN
GELEIDE PANTSERAFWEER**