

DE TOEKOMST VAN DE ADMINISTRATIEVE FUNCTIE ONDER INVLOED VAN DE AUTOMATISERING (I)

door J. W. Drossaers

Inleiding

Deze studie werd gemaakt vanuit de ervaringswereld van het industriële grootbedrijf en bedoelt een bezinning te zijn op de vraag in hoeverre de administratieve functie rechtstreeks geraakt wordt door de toenemende mate van automatisering der bestuurlijke informatieverwerking.

Geconstateerd kan nl. worden, dat de opvattingen daaromtrent ambivalent zijn: menig administrateur (als vervuller van de administratieve functie) acht de automatisering grotendeels buiten zijn functie staand, doch heeft toch het gevoel, dat hij er eigenlijk leiding aan zou moeten geven.

Een bezinning op dit probleem maakt het wenselijk enerzijds na te gaan wat de huidige stand van zaken is in de ontwikkeling van de administratieve functie en anderzijds welke invloed de automatisering van de bestuurlijke informatieverwerking op deze stand van zaken, d.w.z. op de huidige functie-inhoud, uitoefent en daarmee op de functionele plaats van de administratie.

Het gaat in deze studie alleen om de organisatorische aspecten in de relatie tussen de administratieve functie en de automatisering. De andere aspecten, met name de invloed van de automatisering op de rentabiliteit van de onderneming, vallen buiten de probleemstelling.

Administratieve functie

Een deel van het administratieve werk dat in de onderneming wordt verricht, heeft zich onder invloed van de krachten der verbijzondering gedifferentieerd tot de administratieve functie. Deze functie wordt in de organieke verbijzondering vervuld door de zelfstandige en onafhankelijke afdeling Administratie, aan het hoofd waarvan de administrateur staat.

In zijn „Leer van de Administratieve Organisatie” geeft Prof. Starreveld op bladz. 23 en volgende van deel I een historisch overzicht van de ontwikkeling van het administratie-begrip. Hoewel Prof. Starreveld dit overzicht zelf relativeert, menen wij dat een vrij scherpe scheiding kan worden gemaakt tussen enerzijds de fasen 1 t/m 6 („binnen het evenwichtsverband”) en anderzijds de fasen 7 t/m 15 („buiten het evenwichtsverband”), zij het wellicht met enig voorbehoud voor fase 8, de statistische rubriceringen. Hoewel tal van schrijvers (bv. Limperg reeds in de dertiger jaren) beklemtonen, dat het „administratieve apparaat” veel meer dan de zg. financiële administratie omvat, is het een feit, dat in de praktijk van vandaag de administratieve functie zich in het algemeen beperkt tot de financiële administratie, de fasen 1 t/m 6.

Het is voor ons onderwerp van belang te constateren, dat de differentiatie van de administratieve werkzaamheden naar de administratieve functie is gestopt, nadat de budgettering aan de functie-inhoud was toegevoegd. Dit is des te interessanter, omdat de verdere ontwikkeling van het administratieve-

begrip een administratief apparaat expliciet heeft gemaakt, dat in omvang het verbijzonderd orgaan Administratie aanzienlijk kan overtreffen. Als voorbeeld daarvan geven wij een aan de praktijk ontleende opstelling, die in het complexe industriële grootbedrijf geenszins uitzondering is.

Hoofd-afdelingen	Het administratieve apparaat				
	Afd. administratie		Afd. planning en order-behandeling	Afd. voorcalculatie	Totaal
	excl. voorr. adm.	Voorr. adm.			
Laboratorium tekenkamers	6	—	10	12	28
Verkoopafdeling	6	13	25	6	50
Fabriek van onderdelen	22	6	31	8	67
Montageafdelingen	47	25	110	15	197
Totaal	81	44	176	41	342

Aantal werkzame personen

Uiteraard zijn niet alle personen in de niet tot de afd. Administratie behorende afdelingen uitsluitend administratief werkzaam. Daar staat echter tegenover, dat een aantal andere afdelingen welke administratief van aard zijn in dit overzicht niet is opgenomen en dat in dit specifieke geval alleen in de afdelingen planning en voorcalculatie een aanzienlijk deel van het administratieve werk is gemechaniseerd. Uit het overzicht blijkt, dat (in dit bedrijf) van het totale administratieve apparaat slechts 37% (en dat is dan nog geflatteerd) in de verbijzonderde afdeling Administratie is ondergebracht.

Op te merken valt voorts, dat, althans in dit praktijkgeval, de onderscheiden planning- en voorcalculatie-afdelingen wel degelijk gedifferentieerd zijn tot zelfstandige organen. Integratie met de afdeling Administratie bleef echter achterwege. Blijkbaar hebben de integratie-factoren:

- 1 Efficiënte functie-ervulling door bundeling van taken en werkkwantiteiten;

- 2 grotere deskundigheid op het gebied van administratieve arbeid;
- 3 mogelijkheid tot inschakeling in het systeem van interne controle; niet, of in onvoldoende mate, gewerkt.

Als factoren, welke de integratie met de afdeling Administratie remmen, kunnen worden genoemd:

- 1 Er is deskundigheid nodig, welke in de administratieve functie niet aanwezig is (te grote functionele afstand);
- 2 Er is een te grote geografische afstand tot de andere functie tot wiens behoefte wordt geadmistreerd;
- 3 Er zijn andere eisen van interne controle, met name ten aanzien van functiescheiding.

(Voorts kunnen er niet-economische factoren een rol spelen, zoals machtsituaties, persoonlijke eigenschappen en historische ontwikkelingen).

In het vorige werd getracht aan te tonen, dat de ontwikkeling van de *inhoud* der administratieve functie geen gelijke tred heeft gehouden met de ontwikkeling van het administratie-*begrip*, dat uiteindelijk heeft geleid tot de bekende N.I.V.(R.)A.-definitie.

Hiertegenover echter staat een inhoudsvergroting in geheel andere richting. Door het naar voren komen van de betekenis van de administratie als instrument ten behoeve van de leiding verschuift nl. het zwaartepunt meer en meer van de kennis van de boekhoudkundige techniek naar die van de bedrijfseconomie. Dus niet alleen een inhoudsverruiming, de heer Breek spreekt zelfs van een „zwaartepuntsverschuiving”: er is blijkbaar een periode geweest, dat binnen de administratieve functie de ontwikkeling van de bedrijfseconomische inhoud ten koste van de administratieve ontwikkeling is gegaan.

Deze evolutie in bedrijfseconomische richting is in zoverre voor ons onderwerp van belang, dat geconstateerd kan worden, dat, in zijn uiterste (en soms gepropageerde) vorm, dit leidt tot het deelnemen van de administratieve functie (de afdeling Administratie, de administrateur) aan het *besturen* van de onderneming (controllership).

De administratieve automatisering richt zich in eerste instantie op het administratieve werk, dat in de onderneming wordt verricht. Daar een deel van dat werk is verbijzonderd in de administratieve functie, mag worden verwacht, dat de automatisering deze functie naar inhoud en functionele plaats niet onberoerd zal laten.

Resumerende kunnen we thans de probleemstelling als volgt concretiseren:

Welke invloed heeft de administratieve automatisering op enige positief en/of negatief werkende differentiatie-factoren en wel:

- a. bundeling van taken en werkkwantiteiten;
- b. deskundigheid op het gebied van de gedifferentieerde arbeid;
- c. eisen der interne controle?

En vervolgens: Als deze differentiatie-factoren anders gaan werken, wat zal daarvan dan de invloed zijn op de functie-inhoud en -plaats van de Administratieve functie?

Proces- en structuur- besturing

Voor een beter inzicht in het nieuwe element, dat de automatisering in het probleemgebied brengt, is het als tussenstap gewenst een onderscheid te maken (zoals door Bresser geformuleerd) tussen de procedurele en de structurele benadering van het verschijnsel organisatie. Onder de structurele benadering kunnen we verstaan de analyse van Limperg c.s. van de vraagstukken van leiding en organisatie, gericht op het adequaat in stand houden van de organieke en functionele structuren in de organisatie (de arbeidsverdeling en de beheersing daarvan).

Deze benadering van leidinggeven en organiseren zouden wij kortheids-halve willen aangeven met de term: de *structuur-besturing* van het bedrijf.

De procedurele benaderingswijze daarentegen legt de nadruk op het proces, dat zich in de onderneming afspeelt, waarbij wij met name willen zien naar het dagelijks proces van orderbehandeling, planning/scheduling, voorraadbeweging, fabricage, verzending en facturering. Het op gang houden van dit proces (binnen de door de structuur-besturing beheerste organisatie) zouden wij willen aangeven met de term *proces-besturing*.

Dit onderscheid is niet nieuw en komt uit verschillende disciplines naar voren (Simon, Forrester, e.a.). O.i. ligt, blijkens de toelichting van Prof. Starreveld, ditzelfde onderscheid ten grondslag aan de scheiding tussen „besturen” en „doen functioneren” in de definitie van administreren als de informatiebehandeling ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een bedrijfshuishouding en ten behoeve van de verantwoording, die daarover moet worden afgelegd. Wij komen er zodoende toe om te onderscheiden:

- administreren ten behoeve van de structuur-besturing
- administreren ten behoeve van de proces-besturing

Het feit, dat hier sprake is van *bestuurlijke* informatieverwerking voert Bresser tot de conclusie, dat in beide categorieën de feed back, de verantwoording, reeds impliciet zit opgesloten, zodat geen behoefte bestaat een afzonderlijk administreren ten behoeve van de verantwoording te onderscheiden: Het voor die verantwoording benodigde instrumentarium is reeds uit anderen hoofde in de administratieve organisatie ingebouwd.

Het gemaakte onderscheid stelt ons in staat nader aan te geven, welk deel van het administreren buiten de administratieve functie is gebleven. Dit blijkt in de praktijk vrijwel samen te vallen met het administreren ten behoeve van de proces-besturing, voor zover niet betrekking hebbend op de geld- en goederenbeweging en de budgettering. In de goederenbewegingsregistratie zit vaak nog de beperking dat niet alle voor de procesbesturing noodzakelijke meetpunten door de administratieve functie worden bestreken.

Mede doordat de informatieverwerking in de proces-besturing veelal niet in waarden is uit te drukken (hoewel soms wèl in geld als rekeneenheid, bv. verrekenprijzen; planning-vuistregels), is in de praktijk een vrijwel absolute scheiding gegroeid tussen beide soorten administreren.

Men denke bv. aan de zg. bedrijfssignalering. Nog sterker spreekt dit wanneer we denken aan de comptabele nacalculatie tegenover een materiaal-

behoefteberekening in een assemblagefabriek, welke in wezen beide stoelen op dezelfde grondgegevens, nl. de stuklijsten (produkt-specificaties).

Het gevolg hiervan is geweest, dat in de loop der historie de samenhangen tussen beide categorieën bestuurlijke informatieverwerking zijn onderbelicht. De kijk op het administratieve apparaat als *samenhangend geheel* is door de scheiding verduisterd.

In de vijftiger jaren is de introductie van de automatisering in het administreren in een groot deel van de gevallen gestart in de comptabele administratie, in de structuur-besturing. Momenteel is de opvatting echter, dat het nut van de automatisering juist het hoogste is in de proces-besturing.

Ter illustratie enige cijfers:

a. Het bedrijf, waaraan in het vorige een aantal personeelscijfers is ontleend:

Verdeling van computer-bezetting naar bedrijfsfuncties (1969):	
Productiebesturing	65%
Comptabele administratie	15%
Distributie	5%
Ontwikkeling	10%
Diversen	5%
	<u>100%</u>

b. Een survey in Harvard Business Review sept/okt 1966:

Allocations of computer and systems effort to different functions:				
		Current		future
Finance and Accounting	(van)	47%	(naar)	31%
Planning and Control	„	6%	„	7%
Marketing	„	12%	„	16%
Distribution	„	11%	„	16%
R. and D./Engineering	„	8%	„	10%
Production	„	16%	„	20%

c. Een survey in Harvard Business Review jan/febr 1968 (zelfde auteur)

How is computer use expected to change?				
		to day		3-5 years in future
R. and D./Engineering	(van)	11%	(naar)	13%
Production	„	19%	„	24%
Distribution	„	10%	„	12%
Marketing	„	13%	„	15%
Planning and Control	„	3%	„	7%
Finance and Administr.	„	44%	„	29%

Hoewel met deze cijfers van alles „bewezen” kan worden (het is bv. belangrijk om te weten wat de aandelen zijn van de ontwikkeling resp. de productie van informatiesystemen, en of de terugval in de financial function te danken is aan verschuiving van systems effort, of aan het „gereed” zijn van de gehele functie), menen wij, dat de tendens in de aanpak van vandaag duidelijk wijst in een verschuiving van het accent naar de proces-besturing.

Dit valt ook wel te motiveren:

- 1 De administratie ten behoeve van de proces-besturing moet in het algemeen nog *sneller* zijn dan die ten behoeve van de structuur-besturing, hetgeen bij toenemende complexiteit der problemen hogere urgentie bij de introductie van computers tot gevolg kan hebben (de order-acceptatie moet bv. dringend van „wekelijks” naar „dagelijks” i.v.m. levertijd-verkorting, daarentegen kan de comptabele berichtgeving rustig „maandelijks” blijven).
- 2 De proces-besturing heeft in het algemeen behoefte aan *nauwkeuriger* informatie dan de structuur-besturing, waar in veel gevallen, gezien de overige onzekerheden in de beleidsbepaling, een zekere marge acceptabel is (bv.: in bepaalde bedrijven moet de materiaalbehoefte exact worden berekend, terwijl de aanpassing van vervangingswaarden door middel van indices voorlopig nog wel „met de hand” kan blijven gebeuren).
- 3 Typisch voor de proces-besturing is het naar verhouding *groot aantal gegevens* (informatie-elementen). Zo is voor de capaciteits-scheduling een detaillering naar bewerkingen en capaciteitsbronnen nodig, terwijl voor de prijsbepaling alleen het totaal bewerkingen-bedrag nodig is.
- 4 Dit voorbeeld illustreert nog een uiterst belangrijke zaak: de structuur-besturings-informatie is een *deel* van de proces-besturings-informatie en dan nog *samengevat*. Het is evident, dat het beter is met de detaillering te beginnen en dan later tot samenvattingen te geraken dan andersom.
- 5 Een slecht funktionerend bedrijf kan niet bestuurd worden. Daarentegen kan een gebrekkig bestuurd bedrijf uitstekend funktioneren. Minder demagogisch gezegd:

Het heeft geen zin de meer rendabele artikelen uit een pakket te willen pousseren, als we toch geen kans zien ze in redelijke tijd door het distributie-proces te persen; terwijl het wel degelijk mogelijk is om door een perfect distributie-proces ook de minder rendabele artikelen te stuwen.

We hebben eerder reeds geconstateerd, dat van het totale administratieve apparaat in de (industriële) onderneming slechts een, qua werkkwantiteiten, relatief gering deel verbijzonderd is naar de administratieve functie. Daar bovenop is nu aangegeven, dat de automatisering zich overwegend gaat richten juist op het niet naar de administratieve functie verbijzonderde deel van het administratieve apparaat, dat met het wel verbijzonderde deel weinig of niet samenhangt in de praktijk van vandaag. Wij menen hieruit voorlopig te mogen concluderen dat vanuit de automatisering zelve geen grote kracht tot verdere verruiming van de inhoud van de administratieve functie (b.v. met de planning) verwacht behoefte te worden.

De differentiatiefactor „bundeling van taken en werkzaamheden“ en de automatisering

Door de bundeling van gelijksoortige arbeid ontstaat een vergroting van de massa, waardoor in beginsel de mogelijkheid bestaat door aangepaste werkverdeling over de mensen en door toepassing van kostenbesparende systemen en van hulpmiddelen met grotere capaciteit en lagere kosten per prestatie-eenheid, de funktievervulling zowel te verbeteren als goedkoper te maken.

Administratieve Automatisering is technisch gezien niets anders dan de toepassing van zo'n hulpmiddel: een aantal administratieve handelingen wordt niet meer door mensen verricht, doch door computers. Gezien de reeds plaatsgehad hebbende bundeling van deze werkzaamheden in de administratieve funktie en (in veel gevallen) de aanvankelijke aanpak van de mechanisering juist binnen die funktie is het opmerkelijk, dat de computer (computer-afdeling, rekencentrum) in het merendeel der praktijkgevallen niet is ondergebracht in de administratieve funktie.

Volgens de eerder aangehaalde survey van Neal J. Dean in Harvard Business Review van jan/feb 1968:

To whom does the Top-computer-executive (T.C.E.) report?	
President	12%
Executive or senior vice president	12%
Group or division vice president	6%
Vice president administration	12%
Vice president finance	19%
Controllor	35%
Assistent Controllor	4%

Uit welke opsomming de schrijver concludeert, dat in tweederde van de gevallen de T.C.E. direkt aan een president of vice president rapporteert, d.w.z. onafhankelijk van de administratieve funktie. Hetgeen overigens wat te sterk lijkt uitgedrukt. Dit wat betreft verhoudingen in 108 bedrijven in de U.S.A.. Bresser vermeldt een onderzoek naar de britse verhoudingen door Hooper (1966). Onderzocht zijn 240 bedrijven, instellingen en overheidsorganen, waarvan het resultaat als volgt is samen te vatten:

	Aantal	Aanvankelijk			Thans			Toekomstig		
		Onafhankelijk	Adm. funktie	Overig	Onafhankelijk	Adm. funktie	Overig	Onafhankelijk	Adm. funktie	Overig
Industrieën	105	31	60	14	57	43	5	70	30	5
Overige	135	45	64	26	70	44	21	84	34	17
Totaal	240	76 32%	124 52%	40 16%	127 53%	87 36%	26 11%	154 64%	64 27%	22 9%

The place of the computer in the management structure

Een duidelijke tendens dus naar een zelfstandige, onafhankelijke orgaanvorming. Aan deze eis echter voldoet de administratieve functie ook! Volgens Prof. Nathans moet de ratio van de scheiding o.m. worden gezocht in het feit, dat de verbijzondering naar de administratieve functie toch nog zover is voortgeschreden, dat er zodanige belangen-tegenstellingen ontstaan tussen de afdeling Administratie en andere afdelingen, dat zij een centrale, geheel onafhankelijk opstelling nodig maken.

Gezien de in het begin van dit artikel aangegeven minderheid der administratieve handelingen die verbijzonderd is naar de administratieve functie en de daarna aannemelijk gemaakte accentverschuiving in de automatiseringsaanpak naar de niet-verbijzonderde handelingen, kan omgekeerd vanuit de administratieve functie geen tegenkracht worden verwacht tot integratie van de computer-afdeling in die functie. *Het ziet er daardoor naar uit, dat bij geavanceerde computerisering het gehele cijferapparaat uit de administratieve functie verdwijnt.* De kwantitatieve verhoudingen in de informatieverwerking kunnen dan immers in zodanige verhoudingen komen te liggen (bv. 200 stuklijst-regels tegenover één totaal materiaalbedrag), dat de besturende functie het alleszins rationele aanbod doet „die paar overzichten voor de Administratie (en dus ook voor de waardeverantwoording!) tussen neus en lippen te produceren en aan de Administrateur te overhandigen”. Welk aanbod de Administrateur, op grond van de vereiste integratie in de informatieverwerking, zal moeten accepteren.

Een veel wezenlijker aantasting van de rationaliteit der verbijzondering van administratieve handelingen naar de administratieve functie ligt op nog een ander vlak.

In de planning-functie van de onderneming zal toepassing van een computer er toe kunnen leiden, dat via een hele serie van geprogrammeerde beslissingsregels in één ononderbroken computerrun bv.:

- de klanten-order wordt ingepland
- de materiaalbehoefte wordt berekend
- de voorraadpositie wordt beoordeeld
- de inkooporders aan leveranciers worden afgedrukt.

Hoewel dit op zich slechts een beperkte doelstelling van automatisering van een informatie-systeem is, kan hieruit worden afgeleid, dat, met name in de proces-besturing, de informatieverwerking (het administreren) een tendens zal vertonen op te gaan in het besturingssysteem van het proces.

Als dit waar is, valt er geen administratief werk meer te onderscheiden, laat staan te scheiden.

Wil men in zo'n situatie nog spreken van het verbijzonderen van administratieve handelingen naar de administratieve functie, dan moet men zich realiseren, dat men dan de procesbesturing („Beheer”, „Beschikking”) zelve binnen de functie haalt. Voorts bestaat de informatie ten behoeve van de structuur-besturing (grotendeels) uit de samengevatte informatie ten behoeve van de proces-besturing, terwijl bij de structuur-besturing dezelfde tendens optreedt t.a.v. de identiteit van besturing en informatie-verwerking (simulaties met behulp van bedrijfsmodellen ten behoeve van bv. investerings-

selektie). Men zou derhalve door de verbijzondering de gehele bedrijfsbesturing, althans voorzover gevangen in geprogrammeerde beslissingsregels, in de administratieve functie gaan onderbrengen.

Afgezien van het feit, dat aan een coördinerende functie op dit stuk toch wel behoefte bestaat (we komen hierop nog terug), van overwegingen van interne controle en van de wellicht ongewenste machtspositie welke hier in de personele organisatie kan ontstaan, moeten we hier erop wijzen dat deze verbijzonderings-consequentie opmerkelijk aansluit bij de reeds genoemde verruiming van de inhoud der administratieve functie, nl. het controllership, het deelnemen aan het besturen der onderneming.

We hebben in het vorige onderscheid gemaakt tussen het zuiver administratieve deel en het bedrijfseconomische deel van de administratieve functie en aannemelijk trachten te maken, dat vanuit het administratieve deel geen verdere integratie van administratieve handelingen in de administratieve functie kan worden verwacht, eerder het tegendeel.

Er zou in de bovenstaande alinea's echter een tegenkracht kunnen blijken, wortelend in het andere, het bedrijfseconomische, deel van de functie, tot zeer vergaande integratie. Waarbij gereleveerd moge worden, dat de bedrijfseconomie niet alleen de problemen op het stuk van kostprijs en waarde en winst omvat, doch ook o.m. die van de interne organisatie, de bedrijfsbesturing. Wellicht dat deze kracht een mogelijke verklaring kan zijn van het feit, dat toch nog in ca. 30% van de onderzochte bedrijven de computerafdeling in de administratieve functie is opgenomen. Dat wil zeggen, wat de U.S.A. betreft, onder de „corporate controller”.

De differentiatiefactor „deskundigheid op het gebied van de gedifferentieerde arbeid” en de automatisering.

Differentiatie van werkzaamheden maakt het o.m. mogelijk binnen de verbijzonderde functie een specifieke deskundigheid op te bouwen, die niet exclusief hoeft te zijn, doch wel relatief groot binnen de onderneming.

De voor deze studie relevante deskundigheid binnen de administratieve functie is tweevoudig:

- een specifieke op het gebied van de administratieve organisatie
- een algemene op het gebied van de bedrijfseconomie.

In hoeverre is, onder invloed van de automatisering, de specifieke administratief-organisatorische deskundigheid binnen de administratieve functie nog relevant?

Na de hiervoor geschetste ontwikkelingen en tendenties kunnen we hierover kort zijn: als al het zuiver administratieve werk uit de functie schuift zal er binnen de functie geen behoefte meer zijn aan deze deskundigheid. Een tegenkracht zal alleen nog optreden in die gevallen, waarin de functie zich consequent ontwikkelt in de richting van „controllership” n.l. dan uit hoofde van de identiteit besturing-administratie.

In dit geval echter zal de deskundigheid zich moeten uitstrekken over alle administratieve handelingen, ook de niet verbijzonderde. Dit kan overigens leiden tot absurde situaties; men denke b.v. aan het geval, dat een technicus

een elektronisch apparaat ontwikkelt met behulp van een computer; dat dit gebeurt via een computerprogramma, waarin het gereedkomen van een schakeling wordt gebruikt als meetpunt in de ontwikkelingsplanning en waarin het vervaardigen en in het gemachineerde bestand opnemen van de stuklijst is geïntegreerd, welk bestand vervolgens wordt gebruikt voor behoefteberekening, voor- en nacalculatie. Waar begint hier de „administratieve organisatie”, waar de „bestuurlijke informatieverwerking” (art. Drs. Muller, MAB, okt. 1968)?

Als aanvullende opmerking zij nog vermeld, dat de administrateur, als leider van de afdeling Administratie, verantwoordelijk is voor de organisatie van die afdeling. Dit vereist een zekere mate van kundigheid op het gebied van de administratieve organisatie, n.l. voor dat stuk van de administratie, dat zich op zijn afdeling blijft afspelen. Deze kundigheid kan dus niet worden prijsgegeven.

Als aan de andere kant het administratieve werk *niet* uit de functie schuift, waarvan dan de consequentie zou zijn, dat de functie een besturings-inhoud krijgt, zoals betoogd onder de vorige differentiatiefactor, komt er een andere complicatie op.

Het administreren ten behoeve van de proces-besturing gebeurt niet „ins Blaue hinein”.

Er ligt iets aan ten grondslag. In een fabriek is dat het planning- en fabriekage-proces, in een verkoopapparaat het marketing- en distributie-proces.

Beide categorieën problemen zijn de laatste decennia wetenschappelijk en praktisch zo uitgediept, dat het zelfstandige specialismen zijn geworden, waarvan het de vraag is, of ze nog in volle omvang tot de „algemene bedrijfs-economische deskundigheid” kunnen behoren.

Dit punt mag niet worden onderschat. Een (sub-)functie administratieve organisatie, die zich naar behoren bezighoudt met administratieve automatisering, kan geen genoegen nemen met het fungeren als „programmeerclub”. Immers: de mogelijkheden van de apparatuur en de eraan verbonden kosten maken dusdanig andere structuren mogelijk en noodzakelijk, dat gehele informatieverwerkende processen („informatie-systemen”) moeten worden beschouwd.

Wie mocht menen, dat dit begint met een inventarisatie van de „informatie-behoefte” begaat een vergissing: Het is het onderliggende planning- of distributie-systeem zelf, dat (op grond van totaal gewijzigde kosten- en tijdverhoudingen in de informatieverwerking-ten-behoeve-van-dat-systeem) op de helling moet worden gezet.

Daarbij komen naast beslissingsregels ook organisatorische aspecten naar voren als orgaanvorming en snelheid in informatie- en in goederenkanalen. Deskundigheid op het gebied der administratieve organisatie dient, in dit door verandering gekenmerkt tijdsgewricht, derhalve een aanzienlijke specifieke deskundigheid op het gebied van de bedrijfsbesturing in te houden.

Dit is op zich zelf niets nieuws: De huidige aanwezige specifieke deskundigheid op het gebied van de administratieve organisatie binnen de administra-

tieve functie correleert sterk met o.m. moderne systemen als budgettering en investeringsselectie, welke primair geen informatieverwerkende systemen zijn, doch regelrechte (structuur-) besturingssystemen.

In zijn op bladz. 206 gegeven samenvatting van paragraaf 2 van hoofdstuk II omschrijft Bresser dit als „ . . . dat ook systeemanalyse en systeemontwerp ten behoeve van automatische informatieverwerking organisatorische activiteiten zijn, organisatorisch in die zin, dat de informatiebehoefte pas op grond van het functioneren van de organisatie in haar omgeving kan worden beoordeeld”.

Resumerende kan worden gesteld, dat de deskundigheids-aspekten een aanwijzing geven, dat de evolutie naar controllership door de administratieve automatisering gestimuleerd zal worden, hetzij beperkt tot de algemeen economische deskundigheid met een wegvloeien van de specifieke administratief-organisatorische deskundigheid, hetzij met een verruiming van de functie-inhoud op het stuk van de specifieke kennis der bedrijfsbesturing. In de praktijk doen beide gevallen zich voor (zie de cijfers bij de vorige differentiatiefactor), met een kennelijke voorkeur voor het eerste.

Tot dusver is tweemaal gesproken over een opname van de bedrijfsbesturingsfunctie in de administratieve functie, met de bijbehorende vergroting van de specifieke administratief-organisatorische deskundigheid.

In het volgende wordt gesproken over de opname van een nieuwe systematische controlefunctie in de administratieve functie, welke eveneens vergroting van die deskundigheid meebrengt.

Beide verbijzonderingen moeten wel van elkaar worden onderscheiden.

(wordt vervolgd)