

EEN PLEIDOOI VOOR DE INVOERING VAN DE CONTROLLER'S FUNCTIE

door Prof. Dr H. J. van der Schroeff

II

In mijn vorig artikel deed ik uitkomen, dat de Amerikanen de invoering en de ontwikkeling van de controller's functie tot één van de belangrijkste aanwinsten van hun „philosophy of management” rekenen. De uitspraak van *J. Hugh Jackson* (Stanford Universty) zal niet kunnen worden misverstaan, indien hij als zijn oordeel geeft, dat „*Controllership represents one of the most important organizational developments in American business during the past half-century*”. Utlatingen in zodanige zin kan men op vele plaatsen in de recente Amerikaanse organisatieliteratuur vinden. Het zakenleven is al even eensgezind in zijn oordeel over het grote belang van de nieuwe functie. Vooraanstaande Amerikaanse zakenlieden en organisatiedeskundigen, met wie ik zowel tijdens mijn verblijf in de U.S.A. als hier in Nederland heb gesproken, hebben niet nagelaten telkenmale te wijzen op de betekenis van de functie voor een doelmatige organisatie van het bedrijf.

Een onverdeeld gunstig oordeel bestaat ook bij de internationale teams, welke de organisatie van het Amerikaanse bedrijfsleven hebben bestudeerd en welke zonder uitzondering de invoering van de controller's functie in hun aanbevelingen voor het Europese bedrijfsleven hebben opgenomen. Ik maakte reeds melding van hetgeen dienaangaande te vinden is in de rapporten van de Europese en van de Engelse missie. De „*Mission Française des Experts-Comptables*”, welke de Verenigde Staten bezocht, oordeelt in haar rapport (*La comptabilité mesure et facteur de productivité*), ten deze al niet anders; de kennismaking met de functie van de controller (met „*Contrôleur*” vertaald) acht zij in zekere zin een openbaring op het gebied van de leiding van het bedrijf.

Ik zou afbreuk doen aan de bloemrijkheid, waarmee de Franse collega's hun bewoordingen hebben gekozen, wanneer ik hun bevindingen in eigen woordkeus weer zou geven. Ik moge daarom een aanhaling doen uit hun rapport: „*La bonne gestion d'une entreprise exige la mise à la disposition de la Direction de renseignements nombreux et précis, rapidement fournis et facilement exploitables, afin de lui permettre de résoudre, dans les moindres délais, les problèmes posés à la fois dans son fonctionnement interne et dans ses relations avec l'extérieur. La fonction du Contrôleur est précisément de fournir à la Direction les renseignements de cette nature. Cette fonction a évolué dans les sens d'un contrôle général de l'activité de l'entreprise. Elle fut, en quelque sorte, une révélation pour la mission, tant par l'ampleur, la diversité et l'effcience de ses attributions. De création récente, elle s'est rapidement développée à tel point que le Contrôleur fait partie, dans la plupart des cas, de la Direction générale, du „top management”*”. Aan het slot van haar beschouwingen komt de Franse Missie tot de aanbeveling, dat de „*contrôleur doit trouver sa place également dans les entreprises françaises*”.

Ook in de conclusies van het rapport van de Nederlandse delegatie, uitgebracht onder de titel „*Organisatie-methoden en efficiëntie-contrôle in Amerikaanse bedrijven*” (uitgegeven door de Contactgroep Opvoering Productiviteit) wordt nadrukkelijk op de controllersfunctie gewezen. Het oordeel, dat daarbij gegeven wordt, is, dat, zo wij in Nederland iets van

de organisatie van de Amerikaanse bedrijven willen leren, de functie van de controller de volle aandacht verdient.

Na het bovenstaande kan de vraag gesteld worden of na zoveel krachtige aanbevelingen van zo verschillende zijden een pleidooi nog wel nodig is. Dat ik mij tot schrijven heb gezet, vindt zijn reden daarin, dat ik de indruk heb, dat de belangrijkheid van de controller's functie nog niet voldoende tot ons land is doorgedrongen. Dit bracht mij er toe de verschillende oordelen hier weer te geven om belangstelling voor de functie te wekken en voor de invoering daarvan te pleiten. Te anderer zijde wil dit artikel een eerste bezinning zijn op hetgeen waarop wij acht moeten slaan, indien wij tot een invoering in het Nederlandse bedrijfsleven zouden willen komen.

Aan het slot van mijn eerste artikel stelde ik de vraag of de controller's functie voor Nederland nieuw is en — zo dit het geval is — welke verschillen vallen op te merken tussen de functie van controller en die, welke in het algemeen door onze administratieve functionarissen wordt vervuld. Is het een kwestie van een titel en daarmee een aanduiding van een rang in de organisatie of is er waarlijk sprake van een verschil in *functie*?

Wil een enigermate bevredigend antwoord op de gestelde vraag gegeven kunnen worden, dan is het nodig, dat de inhoud van de controller's functie ons genoegzaam duidelijk voor ogen staat. Hier staat men voor een moeilijkheid. Eenvoudig is het niet de functie nauwkeurig te omlijnen; bij elke poging, welke men in deze richting doet, staat men bloot aan een mogelijk verwijt van een vaagheid in de formulering. Ter verontschuldiging zou men zich kunnen beroepen op de uitspraak van *David R. Anderson* in zijn bekend werk „*Practical Controllershship*”¹⁾: „there is no agreement on a comprehensive, precise and clear-cut definition of controllership”. Het „*Controllers Institute of America*” heeft zich voor de moeilijkheid gesteld gezien de controller's functie te omschrijven, teneinde de voorwaarden vast te stellen, waaraan degenen moeten voldoen, die tot lid van dit Instituut wensen toe te treden. In 1949 gaf het Instituut een functiebepaling in een zestal punten, doch ook deze vrij in detail gaande beschrijving laat speelruimte voor verschillen in interpretatie, naar mijn oordeel het gevolg van het feit, dat men bij de omschrijving meer de *taak* dan de *functie* voor ogen heeft gehad.

Voor het doel, waarmee dit artikel geschreven is, wil ik op dit moment afzien van een poging om tot een functie-omschrijving te komen. Ik wil voorlopig volstaan met een aanduiding van de inhoud van de functie door uit te gaan van de hoofdtaken van de controller en te zien hoe deze in het kader van de functie worden verricht.

Bij deze hoofdtaken laat zich een viertal onderscheiden. Zoals in mijn eerste artikel aangegeven is de controller verantwoordelijk voor:

- 1e. de inrichting en de organisatie van de administratie, het constituerende werk derhalve, hetgeen de Amerikanen met „preparation” plegen aan te duiden,
- 2e. het doen functioneren van het administratieve apparaat en het

¹⁾ Edition Richard D. Irwin Inc., Chicago 1951. Aannemende, dat voor dit werk en voor de eerder geciteerde bundel van Bradshaw en Hull belangstelling bestaat, stel ik mij voor beide boeken binnenkort in de rubriek „Nieuwe Literatuur” te bespreken.

- opbrengen van het cijfermateriaal, tezamen wel met „operation” aangegeven,
- 3e. de interpretatie van de gegevens, welke de uitkomsten van de administratie vormen en de analyse daarvan, niet alleen wat betreft de interne, maar ook de externe factoren, die de activiteit en de resultaten van het bedrijf beïnvloeden („interpretation”).
 - 4e. de voorlichting door het gehele bedrijf heen en het uitbrengen van adviezen, zowel aan de hogere als aan de subalterne bedrijfsleiding op grond van hetgeen de analyse heeft geleerd. Het is dit deel van de controller's werkzaamheden, dat met „recommendation and presentation” wordt aangeduid.

Ten aanzien van de eerste twee genoemde taken valt geen verschil op te merken met die van onze Nederlandse administratieve functionarissen. Evenals zij draagt de controller de zorg en de verantwoordelijkheid voor de doelmatige inrichting en werking van het administratieve apparaat, waarvan de leiding aan hem is toevertrouwd. Ook ten opzichte van het derde punt dunkt mij — voor zover het althans de interpretatie van de *interne* gegevens betreft — het verschil met onze bedrijven, waar de administratieve functie genoegzaam tot haar recht gekomen is, niet groot. Indien de analyse van de gegevens somtijds verder gaat, houdt dit verband met de adviezen en aanbevelingen, welke van de controller worden verwacht. Dit geldt niet alleen voor de interne, maar ook voor externe gegevens. Wat de laatste aangaat wordt in het Amerikaanse bedrijf van de controller meer verlangd dan in het algemeen in ons land van onze administratieve leiders. Al omvat de verantwoordelijkheid van de controller niet het onderzoek naar de marktverhoudingen, van hem wordt als regel wel de rapportering en de analyse verwacht van die externe factoren, welke van invloed zijn op het bereiken van de doelstelling van het bedrijf en welke daardoor voor het bedrijfsbeleid van betekenis zijn. Dit blijkt uit het vijfde punt van de functiebeschrijving door het „Controllers Institute” gegeven, waar het tot de verantwoordelijkheid van de controller wordt gerekend „to interpret and report on the effect of external influences on the attainment of the objectives of the business. This function includes the continuous appraisal of economic and social forces of governmental influences as they affect the operation of the business”.

Komt ten aanzien van het zojuist behandelde punt tot uitdrukking, dat de controller meer is dan een administratief functionaris, in nog sterkere mate blijkt dit ten opzichte van zijn adviserende functie. Hij is de economische expert, die het cijfermateriaal en de gegevens waartoe de administratie voert, aan de bedrijfsleiding dienstbaar heeft te maken. Het behoort tot zijn taak — om het in de bewoordingen van het Controllers Institute te zeggen: „in conjunction with other officers and department heads, to initiate and enforce measures and procedures whereby the business may be conducted with the maximum safety, efficiency and economy”. De controller is verantwoordelijk voor de economische beoordeling van alle onderdelen van leiding en uitvoering; hij is de bewaker van de efficiëntie en vormt — ik zeide het reeds eerder — het economisch geweten van het bedrijf. Tot zijn functie behoort de „control” van het bedrijf (vandaar zijn titel „controller”), zoals de Franse Missie het uitdrukte: „le contrôle général de la gestion dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise”.

Ten aanzien van dit deel van de functie valt een belangrijk verschil op

te merken met onze Nederlandse chefs van de administratie. Zo ik ten deze een vergelijking maak, denk ik daarbij niet aan het type van de hoofdboekhouder. Ik heb de leidende administratieve kracht voor ogen in het goed georganiseerde en wel geleide bedrijf, de kracht, die mede een aandeel heeft in de bedrijfsleiding en de bedrijfsvoering, doordat hij de uitkomsten van de administratie als waarnemings- en toetsingsmateriaal hanteert. In vergelijking met deze functionaris zal men na het bovenstaande moeten vaststellen, dat de controller's functie verder reikt. Het is bezwaarlijk om te generaliseren. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de leidende administratieve krachten zijn in het ene bedrijf niet gelijk aan die in het andere. Er zullen in Nederland ongetwijfeld functionarissen zijn, die — ook al hebben zij niet de titel — *de facto* een belangrijk aandeel hebben in de leiding van het bedrijf en hun taak vervullen op een wijze, welke niet zoveel van die van de controller verschilt. Doch zelfs voor deze gevallen is er nog dit verschil met de Amerikaanse controller, dat voor deze zijn bemoeiingen met de bedrijfsleiding voortvloeien uit de *functie*, welke hem in de organisatie is toebedeeld. De kennisneming van de functie- en taakbeschrijvingen van de controller, zoals deze in „Management Guides” of „Organization Manuals” van Amerikaanse bedrijven voorkomen, doet zien, dat het geven van adviezen niet een *nevenfunctie* is, maar tot de *hoofdfunctie* behoort. Dit deel van de functie staat zelfs zo op de voorgrond, dat de controllersfunctie in de beschrijving van de organisatie op vele bedrijven in de eerste plaats als een *stafffunctie* wordt aangeduid. Ter illustratie geef ik hier weer de functie-omschrijving, voorkomende in de „Management Guide” van een der grote Amerikaanse bedrijven: „As a staff member of management, the Controller is charged with advising the President and furnishing functional guidance of the General Managers of the Divisions on accounting, auditing, the budget, the preparation and payment of payrolls, tax matters, the compilation of statistics, and office methods and procedures, and with conducting such activities for the Managers of the staff departments”.

Bij de beoordeling van het bovenstaande dient in het oog te worden genomen, dat het begrip „staf” in de Amerikaanse organisatie somtijds anders wordt geïnterpreteerd dan bij ons. Terwijl wij gewend zijn de term „staf” te beperken tot de aanduiding van die organen, welke tot taak hebben de leiding van advies te dienen, pleegt men daar deze term ook te bezigen voor organen, die in het kader van de uitvoering het karakter van een hulpdienst dragen (zoals de administratie) of welke beogen de coördinatie in de uitvoering tot stand te brengen. Organen met een „control”, „service” dan wel „coördinative basis” worden ook wel staf-afdelingen genoemd. Het is hier niet de plaats op de verschillen, welke hier vallen op te merken, in te gaan. Voor de beoordeling van de plaats van de controller's functie in de organisatie is het echter van belang op het bestaan van dit terminologisch verschil te wijzen, opdat niet de mening zal kunnen postvatten, dat de controller *uitsluitend* een staffunctionaris (naar onze opvatting) zou zijn. Tot goed begrip van zaken zij nog eens gezegd, dat de controller deel uitmaakt van de dirigerende leiding en als zodanig bevoegdheden heeft, die zich uitstrekken tot de uitvoerende bevelvoering; daarnaast is hem een adviserende functie toebedeeld.

Bij raadpleging van bedoelde „Manuals” wordt men getroffen door de grote omvang van de taken, die op de schouders van de functionaris

worden gelegd. Zozeer getroffen, dat de vraag kan opkomen of het wel doelmatig is om de chef van de administratie en de economisch expert van het bedrijf in één persoon te verenigen en de controller en de leiding van de administratie op te dragen en hem tezelfdertijd te belasten met zulk een belangrijke en veeleisende staffunctie. Bij de beoordeling van de Amerikaanse verhoudingen dient men te bedenken, dat de controller door een aantal assistant-controllers wordt bijgestaan, die — naar mij gebleken is — eveneens belangrijke functionarissen zijn met relatief grote bevoegdheden, zij het uiteraard met een functionele ondergeschiktheid aan de controller. Wat het samengaan van beide functies betreft, voor de nakoming van de adviserende functie is het van voordeel, dat de controller het administratieve apparaat onder zijn leiding heeft en daardoor in de gelegenheid is de gegevens zo te doen samenstellen als hij gewenst acht. Als hoogste chef van de administratie is de controller, beter dan welke functionaris ook, in staat om de gegevens van de administratie te activeren, d.w.z. deze aan het bedrijfsbeleid dienstbaar te maken. Het werken in de administratie met normgegevens met een taakstellend karakter (standaards, budgetstelsel) met de daaraan verbonden verificatiemogelijkheden stelt de controller het toetsingsmateriaal in handen voor de beoordeling van de doelmatigheid van het te voeren en gevoerde beleid in de verschillende sectoren van het bedrijf, voor de kostenbewaking en de efficiëntiecontrole van de uitvoering. De Amerikaanse ervaring is, dat de invoering van deze normgegevens en de algehele dan wel partiële doorvoering van het budgetstelsel in belangrijke mate tot de ontplooiing van de controller's functie heeft bijgedragen. Hierin kan men een aanwijzing vinden van hetgeen ons in het administratieve en organisatorische vlak te doen staat, wanneer wij tot de invoering van de controller's functie willen komen. Ik moge ten deze verwijzen naar hetgeen ik in mijn prae-advies voor de Accountantsdag 1951 naar voren bracht. Men zal de administratie zó op de behoefte van de leiding moeten afstemmen, dat deze in de handen van de controller tot een „tool of management” wordt. Met de retrospectieve beoordeling van de uitkomsten van de administratie, zoals deze te doen gebruikelijk is, zal niet kunnen worden volstaan. Men vraagt van de controller prospectief gerichte adviezen, een „looking ahead”, zoals men dit pleegt uit te drukken, waartoe de administratie de nodige gegevens zal moeten verschaffen.

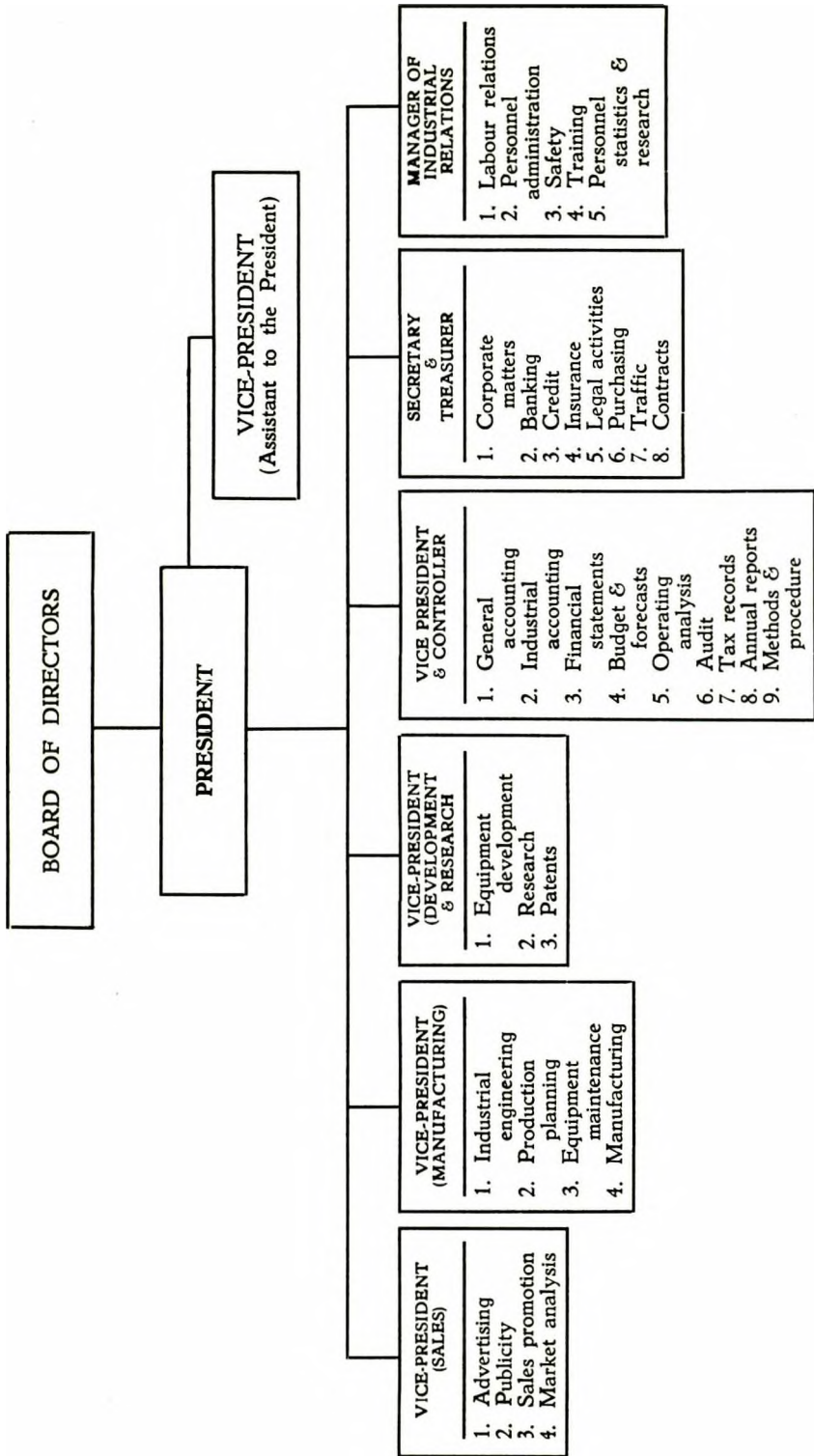
Indien ik thans wil spreken over de wenselijkheid en mogelijkheid van de invoering van de controller's functie in onze Nederlandse bedrijven, zullen wij bij de grootbedrijven niet lang behoeven stil te staan. Dat het de grootbedrijven zijn geweest, die het eerst behoefte aan de controller's functie hebben gevoeld, is wel te begrijpen. Naarmate de afstand tussen de leiding en uitvoering groter is, wordt het meer noodzakelijk voorzieningen te treffen, waardoor de leiding in staat wordt gesteld te beoordelen of de subalterne leiding en de uitvoeringsorganen op passende en doelmatige wijze de functie vervullen. Bij het grootbedrijf wordt de directe waarneming bemoeilijkt en hier ligt naar mijn mening de verklaring voor het feit, dat in het Amerikaanse bedrijf de „control through figures” zulk een belangrijke plaats inneemt, ook al wordt de directe waarneming — naar ik heb mogen ervaren — waar zij kan worden toegepast, niet verwaarloosd. Wij hebben een aantal bedrijven in ons land van een grootte en van een structuur, waarin de verhoudingen voor de controller's functie gunstig liggen. Wellicht moet ik mij sterker uitdrukken door te zeggen, dat voor deze bedrijven, zo zij niet reeds over een functionaris met bevoegdheden

gelijk aan die van de controller beschikken, de aanstelling van een zodanige leidende figuur een versterking in de organisatie zou betekenen.

De vraag rijst, hoe staat het met de betekenis van de controller's functie voor de middelgrote bedrijven. De *eisen*, welke aan een dergelijke functionaris zullen moeten worden gesteld, zullen uiteraard verschillen, de *behoefte* aan een dergelijke functionaris is — zoals ik de zaken zie — voor een groot deel dezelfde. Ook voor het middelgrote, ja zelfs voor het kleine bedrijf bestaat de behoefte aan het leggen van een nauwe binding van administratie met leiding en uitvoering en aan voorlichting van de hogere en subalterne leiding. Ik ben geneigd te zeggen, dat de omvang van het bedrijf voor de controller's functie niet terzake doet, mits het bedrijf de lasten zal kunnen dragen van een passende kracht. De oud-Hollandse regel: „de cost gaat voor de baet uit” geldt ook hier. Hetgeen wij tot ons voordeel — zonder dat wij iets van onze nationale trots behoeven prijs te geven — van de instelling van de Amerikaanse bedrijfsleiders zouden kunnen overnemen, is hun bereidheid om zodanige offers voor de uitrusting van de administratie te brengen, dat deze haar functie in het bedrijf zo doelmatig mogelijk vermag te vervullen. Wellicht kan men de betekenis voor het bedrijf van de invoering van de controller's functie — onverschillig of dit nu een groot dan wel een middelgroot bedrijf is — zo onder woorden brengen, dat men er naar moet streven om de offers, voor de administratie gebracht, hun rendement te doen geven. Zo ziet men het in het Amerikaanse bedrijf, waar men de controller algemeen beschouwt als de man, die ruimschoots „zijn geld verdient” voor het bedrijf. Dit schrijvende komen mij de woorden wederom voor de geest, die ik tijdens een gesprek met een vice-president van een bedrijf opving en die veel indruk op mij maakten: „we do not try to save on overhead, we believe in it”. In goed Hollands omgezet betekent dit met betrekking tot de administratie en de administratief-economische functie: laat de zuinigheid de wijsheid niet bedriegen! Aarzelt niet in deze functie te investeren, indien dit het rendement van het gehele bedrijf verhoogt.

Ik wil mij op dit moment onthouden van het geven van aanbevelingen omtrent de wijze, waarop de controller's functie in de organisatie van ons bedrijfsleven zal kunnen worden ingepast. Daarvoor laat zich niet in enkele trekken een algemene regel geven, mede gezien de grote verschillen, die in de organisatie van de topleiding van onze bedrijven voorkomen. Ik wil volstaan met het opnemen van het principe-schema, zoals men dit kan aantreffen aan het slot van het Engelse rapport over „Management Accounting” en dat een beeld geeft van de plaats, die de controller als regel in de leiding van het Amerikaanse bedrijf inneemt. Dit schema, dat slechts een grondschema voor de structuur van de topleiding vormt, zal naar Nederlandse verhoudingen moeten worden getransponeerd.

Wat valt er te doen met betrekking tot een invoering van de controller's functie? Het zijn slechts enkele bedachtzame woorden, die ik op dit moment aan de beantwoording van deze vraag zou willen wijden. Gemakkelijker dan te zeggen wat men zal moeten doen, is het wellicht om aan te geven wat men *niet* moet doen. Wat men niet zal moeten doen — ik word niet moede deze woorden steeds weer te herhalen — is het Amerikaanse systeem kopiëren. De structuur van de topleiding van de Amerikaanse bedrijven verschilt als regel zo zeer van de onze, dat elke imitatie tot mislukking gedoemd is. De invoering zal met grote bedachtzaamheid dienen te



geschieden; Keulen en Aken zijn nu eenmaal niet op één dag gebouwd. Men zou en de bedrijven en de functie een slechte dienst bewijzen, wanneer men tot een overhaaste invoering van de controller's functie zou besluiten. Hiermede zou meer geschaad dan gebaat worden. Verkeerd zou het in mijn ogen zijn, indien wij aan de taken van onze leidende administratieve krachten de overige werkzaamheden van de controller zouden toevoegen, zonder dat uitbreiding wordt gegeven aan de administratieve staf, waarmede bedoeld is het aantal subalterne leidende krachten ter assistentie van de controller. Men zal er niet aan kunnen voorbijgaan, dat onze Nederlandse functionarissen voor een deel ook de taak vervullen, welke in de Amerikaanse organisatie aan de treasurer is toebedeeld. Bovendien is aan de controller in de Amerikaanse bedrijven vaak een office-manager toegevoegd, die belast is met de kantoororganisatie, hetgeen een ontlasting van de werkzaamheden van de controller betekent. Hoe wij dit in Nederland zullen moeten toepassen, hangt van de verhoudingen van het bedrijf af. Maar hoe dan ook, men zal er voor hebben te zorgen, dat de nieuwe functionaris genoegzaam vrij gemaakt wordt voor de nieuwe taken, welke hem wachten. Doet men dit niet, dan vrees ik alleen een mislukking!

Het is een vraag van betekenis, of Nederland over de krachten beschikt, die met succes de functie zouden kunnen vervullen. Ik geloof, dat het antwoord geruststellend kan zijn. Ik houd het ervoor, dat tal van bedrijven in hun administratieve staf krachten hebben, die de geschiktheid voor de functie bezitten, *mits men hen de bevoegdheden geeft, welke de functie vereist*. Men pleegt wel te zeggen: het verstand komt met het ambt. Men doet beter het anders te stellen en te zeggen, dat het verstand komt met de *verantwoordelijkheid, die het ambt meebrengt*. Men zal de functie moeten ontwikkelen door de daarvoor in aanmerking komende functionarissen een uitbreiding van hun bevoegdheden te geven met een delegatie van initiatief door de hoogste leiding. De functie zal geleidelijk in de organisatie moeten groeien; elk overhaasten is daarbij uit den boze. Men zal zich bovendien een beperking moeten opleggen in de taken, welke men de controller zal toebedelen. Zo lijkt mij wel een uitbreiding gewenst van de analyse en interpretatie van de *interne* administratieve gegevens ten dienste van de bedrijfsleiding, niet daarentegen de opnemng van de rapportering en analyse van de *externe* gegevens in de taak van de controller, zoals dit bij sommige Amerikaanse bedrijven het geval is. Bij de opbouw van de functie en de daaruit voortvloeiende taak moge de diepe zin van het Latijnse adagium *multum, non multa* voor de geest staan. In rond Nederlands gezegd en daarmee wel zeer vrij vertaald: niet van alles en nog wat.

Welke zijn de eisen, die aan de controller moeten worden gesteld? In de Amerikaanse literatuur is aan deze vraag veel aandacht gewijd. Men leze daartoe het reeds meermalen geciteerde werk van *Bradshaw* en *Hull*. Voor de functionaris wordt zowel een grondige administratieve als organisatorische scholing vereist, waarbij voor de Nederlandse verhoudingen wellicht het laatste nog wel eens het zwakste punt zou kunnen blijken te zijn. Verder zal een diep economisch inzicht noodzakelijk zijn. Het is de taak van het onderwijs, in het bijzonder van het economisch hoger onderwijs, en van de praktijk om krachten voor de nieuwe functie te kweken. Voor de reeds fungerende functionarissen zal in hoofdzaak de praktijk de scholing moeten brengen.

In de Amerikaanse literatuur wordt veel aandacht gewijd aan de „social

skills", waarover de functionaris moet beschikken, n.l. de geschiktheid om met alle mensen van het bedrijf van hoog tot laag om te gaan. De coördinerende functie van de controller vraagt een man met een mentaliteit van een manager, niet van een boekhouder. Hij zal in staat moeten zijn de weerstanden te overwinnen, welke aanvankelijk in het contact met de functionarissen uit andere sectoren wel eens zullen kunnen blijken te bestaan. Hij zal moeten leren hun taal te spreken en omgekeerd zal hij andere functionarissen met zijn „taal" vertrouwd moeten maken. Aan zijn persoonlijke eigenschappen zullen hoge eisen gesteld moeten worden, wil de functie tot haar recht komen.

Voor wij zover zijn om controllers aan te stellen, zal het nodig zijn de functie en de plaats in de organisatie nader in studie te nemen. Dit artikel wil en kan ook niet meer zijn dan een schets, geschreven om de aandacht op de functie te laten vallen. Het ware praematuur op dit moment alreeds de oprichting van een Nederlands Controller's Instituut te propageren, maar hogelijk nuttig zou ik het vinden wanneer reeds thans uit de kringen, die hierbij betrokken zijn, een studiegroep werd gevormd, die zich met het controller's vraagstuk zou bezighouden. Ik denk daarbij aan de kringen van de leiders van onze bedrijven, van de administratieve functionarissen, van de accountants en de organisatie-deskundigen. Het komt mij voor, dat in hetgeen hier te doen valt, de Nederlandse accountants een belangrijke rol zullen kunnen vervullen. Maar de eersten, wier medewerking de onmisbare voorwaarde is om de controllersfunctie tot ontwikkeling te brengen, zijn diegenen, in wier handen de leiding van onze bedrijven en daarmee de hoogste beslissing ligt. Voor hen is dit „pleidooi" in de eerste plaats geschreven. Ik heb het vertrouwen, dat het doordenken van het vraagstuk, dat hierboven werd aangesneden, de leiders van onze bedrijven tot het inzicht zal brengen, dat een van de meest belangrijke verbeteringen, die zij voor de eerstkomende tijd in de organisatie van hun bedrijven zullen kunnen aanbrengen, de invoering van de controller's functie is.