

# ONTWIKKELINGEN IN DE CONTROLLERSFUNKTIE

door Drs. G. H. Koolman

## Verantwoording

De oorsprong van bijgaand artikel heeft gelegen in een literatuuronderzoek naar de controllersfunctie; met name de recente ontwikkelingen in de functie en de toekomst verwachtingen waren daarbij onderwerp van studie. Dit artikel is een verkorte weergave van deze studie en is bedoeld als een globaal overzicht van de ontwikkelingen met betrekking tot het „controller-ship”.

## 1 Inleiding<sup>1)</sup>

Over het onderwerp „de controller en zijn functie” is in de loop der tijd al het nodige gezegd en geschreven. Het is daarom frappant dat er in 1973 nog drie Nederlandse artikelen konden verschijnen, die over de controllersfunctie een volstrekt uiteenlopende mening geven.

Zo wordt hierover in een vraaggesprek van F. E. M. met Van Rhijn gezegd: „De controller is een tamelijk nieuw verschijnsel in het Nederlandse bedrijfsleven. Men staat er nog wat onwennig tegenover. Maar hij is in opmars.”

Blom is al wat verder in de ontwikkeling. Hij beweert in *Intermediair*: „Al vrij veel Nederlandse bedrijven hebben een controller ingevoerd. De figuur van controller is geen nieuwigheid meer.”

En Wassink (in MAB) is het verst met zijn gedachten als hij aan het slot van zijn verhaal zijn controller in feite „inruilt” tegen een company planner (Wassink, o.c. p. 130).

In deze bijdrage zal worden aangegeven waar deze verschillende ideeën vandaan komen. Belangrijk is daarbij met name of we veranderingen en trends in de functie van de controller kunnen ontdekken. Te denken valt b.v. aan de recente ontwikkelingen op het gebied van de automatisering en management science technieken.

## 2 Historie van de controllersfunctie

### 2.1 *Ontstaan van de controllersfunctie*

Het ontstaan van de controllersfunctie wordt algemeen toegeschreven aan de steeds toenemende gecompliceerdheid van het ondernemen. Daardoor wordt er meer van de informatie gevraagd, terwijl de informatiestromen juist moeilijker gaan lopen.

In de jaren '30 tot '50 waren zowel de Amerikaanse als de Europese administraties in hoofdzaak historische registraties. Daarbij stond het schrijven van een verantwoording voorop. Onder de druk van het complexere ondernemen rijpte het inzicht, dat de gegevens welke de administratie op-

---

<sup>1)</sup> Gaarne een woord van dank aan Prof. A. J. van 't Klooster en Drs. P. Verlinden die bereid zijn geweest om het concept van dit artikel kritisch te bezien.

brengt geen eindpunt vormen, maar een beginpunt, een uitgangspunt voor het bedrijfsbeleid van heden en toekomst.

„De behoefte werd gevoeld aan een administratieve manager, een functionaris, die niet alleen de verantwoording heeft voor het opbrengen van het cijfermateriaal, maar die deze informatie moest interpreteren en naar bepaalde gezichtspunten samenvatten, op grond waarvan hij de leiding zou kunnen ondersteunen bij het opstellen van strategische plannen en de besluitvorming.” (Kok, o.c. p. 475).

## 2.2 *Verloop van de ontwikkelingen*

De controllersfunctie heeft zich na zijn geboorte - althans in de literatuur - nogal verschillend ontwikkeld. Daarbij kan men twee hoofdlijnen ontdekken, die toegeschreven kunnen worden aan de regio's Amerika en Europa. Te weten:

- 1 de gespecialiseerde-Europese-controllersfunctie, die men volgens Blom vooral in grotere bedrijven zou aantreffen en zich toelegt op
  - de budgettering
  - de analyse, bepaling en organisatie van besturingsinformatie
  - kosten en baten calculatie
  - speciale studies en advies
- 2 de brede - Amerikaanse - controllersfunctie, waarbij de controller naast bovenstaande functies veelal tevens verantwoordelijk is voor de gehele administrateursfunctie (de algehele boekhouding).

Met name Blom gaat in zijn - talrijke - artikelen omtrent het controllership uit van de „gespecialiseerde” controller. (Gezien het aantal van zijn artikelen is men geneigd zijn stem dubbel te tellen.) In een uitgave van de Duitse Controller Akademie - n.l. Controller Praxis van A. Deyhle - wordt een concept van controllership gegeven, dat in hoofdzaak overeenkomt met bovengenoemde „brede” controllersfunctie.

## 3 **Het wezen van de controllersfunctie**

### 3.1 *De kern van de zaak*

Ondanks het verschil in opvatting zijn de schrijvers het over een ding eens, n.l. dat de hoofdverantwoordelijkheid van de controller is gelegen in de bewaking van de rentabiliteit. Een aantal belangrijke uitspraken in deze zullen we aanhalen. Van der Schroeff zegt: „De controller is verantwoordelijk voor de economische beoordeling van alle onderdelen van leiding en uitvoering; hij is de bewaker van de efficiency en vormt aldus het economische geweten van het bedrijf” (Van der Schroeff, o.c. p. 87).

Deyhle drukt zich als volgt uit: „Der Controller soll für einen Planungs- und Steuerungsapparat sorgen, der darauf hin wirkt, dass die Unternehmung Gewinn erzielt”. En verder: „Da der Controller nicht hinterdrein die Vergangenheit kontrolliert, sondern einen Steuerungsapparat im Sinne des Soll-Ist Vergleich leistet, konzentriert sich seine Funktion auf Zielsetzung und Planung. Das Schwergewicht der Controllerarbeit liegt auf die Zukunft-

gestaltung. In der Vergangenheit kann man kein Geld mehr verdienen" (Deyhle o.c. II, p. 102).

Het „Controllers Institute of America" (kring Chicago) spreekt in dit verband van „the responsibility of planning for profits and providing suitable profit control machinery" (PAR, o.c. p. 23). Heckert en Willson voegen hier expliciet aan toe om het karakter van de functie duidelijk te maken: „The controller must assume the position of a counselor rather than that of a critic". Dit adviseurschap, gericht op de rentabiliteit wordt allerwegen als de kern van de zaak gezien.

### 3.2 *Strijdpunten in de opvatting*

Uit het probleem van tijdsbesteding is door sommigen (Blom c.s.) de conclusie getrokken, dat het adviserende maar van het dirigerende deel van de functie afgescheiden zou moeten worden. Vele anderen (w.o. V. d. Schroeff, Starreveld) achten dit hoogst nadelig. Van der Schroeff: „Als hoogste chef van de administratie is de controller beter dan wie ook in staat om de gegevens van de administratie dienstbaar te maken aan het bedrijfsbeleid."

Nauw met bovenstaande in verband staat het volgende strijdpunt. Blom: „Ieder is het er weliswaar over eens dat de controller de brugfiguur is tussen management en administratie. Echter, managers en management consultants menen meestal dat de controller in de eerste plaats aan de manager verwant moet zijn. Terwijl even respectabele accountants en administratieve adviseurs er van overtuigd zijn dat de controller qua mentaliteit en opleiding een administrateur moet zijn die boven de administratie is uitgegroeid tot adviseur van de managers" (Blom, o.c. 1973, p. 1).

Een exponent van laatste opvatting is heel duidelijk Starreveld. Hij zegt dan ook: „Controllership kan worden gezien als een ontwikkeling van de functie van de hoogste leider van de administratie" (o.c. p. 221).

Daarentegen beweert Blom: „De controllersfunctie (de rentabiliteitsfunctie) is een afsplitsing van een directie-taak, en geenszins een hogere ontwikkelingsvorm van de administratieve functie".

Ook de opvatting van Heckert en Willson gaat in deze richting: „The controller may well take the viewpoint of the businessman first and then that of the accountant" (o.c. p. 17).

### 3.3 *De hoofdtaken van de controller*

Het beeld van de controllersfunctie kan verder worden aangegeven door uit te gaan van de hoofdtaken. Op deze plaats moet wel begonnen worden met de vier hoofdtaken van Van der Schroeff. Al was het alleen maar om de benamingen in herinnering te roepen, die sinds 1953 veelvuldig in de Nederlandse vakliteratuur opduiken. Van der Schroeff onderscheidde de volgende hoofdtaken:

- 1 Preparation of organization and method: het inrichten van een plannings- en budgetteringssysteem.
- 2 Operation: het organiseren van de voortgangscontrole op de planning.
- 3 Interpretation: het interpreteren en analyseren van de beschikbare gegevens.

4 Recommendation and presentation: het geven van bestuursinformatie en advies.

Voor de verdere uiteenzetting baseren we ons op de beschrijvingen die in 1962 zijn uitgegeven door het Financial Executives Institute van Amerika. Daarin zal men zonder moeite de bovenstaande hoofdtaken van Van der Schroeff terug kunnen vinden.

Het Financial Executives Institute werd in 1931 oorspronkelijk opgericht als het Controller Institute of America.

Toen de organisatie in 1962 de huidige naam kreeg, en daarmee zijn werkkring aanmerkelijk verbreedde, stelde het bestuur een taakbeschrijving op voor de Treasurer. Die voor de Controller is al van ouder datum. Omdat met name in Europa de taken van de controller en de treasurer vaak door elkaar heen lopen, is het goed om ook van de taakomschrijving van de treasurer kennis te nemen. Men zij daartoe verwezen naar bijlage 1.

Het F.E.I. onderscheidt de volgende basisfuncties van het controllership (de Engelse termen stammen uit de oorspronkelijke tekst):

1 Planning- en beheersfunctie (Planning for Control).

Dit omvat het opzetten, invoeren en onderhouden - als een integrerend deel van management - van een beheerssysteem t.b.v. de gehele ondernemingsactiviteit. Een dergelijk systeem omvat winstplanning, investeringsselectie, financieringsprogram, verkoopprognoses, kostenbudgetten, kostenstandaarden en de benodigde procedures.

2 Rapporterings- en interpretatie functie (Reporting and interpreting financial results).

Het vergelijken van de werkelijke uitkomsten met de exploitatieplannen; resultaten rapporteren en verklaren aan alle management niveaus o.m. ook aan aandeelhouders. Hieronder valt het bepalen van het boekhoudkundige en waarderingsbeleid (accounting policy); de coördinatie van systemen en procedures; de vervaardiging van de perioderapporten en bijzondere rapporten.

3 Evaluatie en advies (Evaluation and consultancy).

Het adviseren van alle managementniveaus in onderwerpen betreffende de financiële doelstellingen van het bedrijf en t.a.v. de doelmatigheid van werkwijzen en organisatie.

4 Fiscaal beleid (Tax administration).

De bepaling en uitvoering van het belastingbeleid en daarvoor nodige procedures.

5 Rapportering aan de overheid (Government reporting).

Het toezicht over of coördinatie van de opstelling van rapporten aan overheidsdiensten.

6 Bescherming van bezittingen (Protection of assets).

De bescherming van bezittingen d.m.v. interne bewaking en controle, en het aangeven welke risico's door assurantie moeten worden gedekt.

7 Economische beoordeling (Economic appraisal).

Het volgen van de externe ontwikkelingen en hun gevolgen voor de onderneming.

#### 4 Organisatie en plaats van de controllersfunctie

##### 4.1 De organisatie van de controllersfunctie

Zoals we in het voorgaande hebben gezien, is de functie van controller er ten dele een van dirigerende leiding, voor het andere deel een staffunctie. M.a.w. de controller heeft gezagsbevoegdheid ten opzichte van zijn eigen afdelingen en stafbevoegdheid ten opzichte van de overige afdelingen, behorende tot de andere bedrijfsfuncties. Om het beeld, dat wij hebben gekregen verder af te ronden, zijn hieronder een aantal afdelingen genoemd, die tot de controllersfunctie kunnen worden gerekend (V. d. Schroeff, o.c. p. 83; Starreveld, o.c. p. 227):

- 1 de administratie in de ruimste zin.
- 2 de systeem- en procedure- (organisatie)afdeling:  
administratieve organisatie en techniek.
- 3 het budgetbureau t.b.v. budgettering en planning.
- 4 de investeringscontrole.
- 5 de afdeling bedrijfseconomische analyse, rapportering en advies, inclusief bedrijfseconomische specialisten t.b.v. standaarden en voorcalculatie en specialisten t.b.v. omzetramingen.
- 6 de afdeling statistiek.
- 7 de afdeling belastingzaken.
- 8 de interne accountantsafdeling.  
Het gemak waarmee de Amerikanen de interne accountantsdienst hebben ingelijfd bij de controllersafdeling is in Europa niet zonder meer overgenomen. Daarom is de discussie nog in gang.
- 9 de afdeling automatisering (Management Information System). We zouden dit ook kunnen zien als verlengstuk van de systeem- en procedure-afdeling, waarbij we de plaats van het beheer van de apparatuur en de bewaring van de informatieverzamelingen in het midden laten; d.w.z. al dan niet in neutrale handen leggen.

Voorzover niet onder de treasurer-functie begrepen, kunnen ook nog de volgende afdelingen genoemd worden:

- financiële zaken
- crediet-beoordeling
- verzekeringen

In Amerika is het Porter, die tot de conclusie komt dat *de controllersfunctie de totale informatiefunctie* moet omvatten. Hij zegt: „The controller would seem the right executive to manage the entire information function”. Bij hem zijn de controllersfunctie en de controllersafdeling één - hetgeen in Amerika ook kan, zonder buiten de werkelijkheid te staan (Porter, o.c. p. 42).

Met betrekking tot Europa is het beter te spreken van de *controllersfunctie*, omdat die functie in vele bedrijven nog over meerdere hoofden verdeeld zal zijn.

De Duitse Controller Akademie (Deyhle, o.c. I p. 11) erkent dat ook t.a.v. de tegenwoordig bestaande organisaties, maar komt toch tot de volgende conclusie en aanbeveling:

„Sicherlich kann man die Organisation so aufbauen dass es den Controllersbereich und seinen Leiter mit allen den angegebenen Aufgaben „in einen Hand“ auch tatsächlich gibt (dann vielleicht also Vorstandsmittglied; in der U.S.A. ist der Controller meistens einer der Vice Presidents).

*Langfristig sollte das in der Organisationsplanung auch so vorgesehen sein“.*

#### *4.2 De organisatorische status van de controller zoals aangegeven door het Financial Executives Institute*

Het instituut voor Financial Executives heeft zich behoudens met de functiebeschrijving ook beziggehouden met de organisatorische status van haar leden.

Het bestuur van het instituut doet de volgende aanbeveling:

- 1 The controller should be an executive officer at the policy making level, responsible directly to the chief executive officer. His appointment or removal should require the approval of the Board of Directors.
- 2 The controller should be required by the Board of Directors to present directly periodic reports covering the operating results and financial conditions of the business, together with such other information as it may request.
- 3 The controller should preferably be a member of the Board of Directors and all other top policy making groups. At a minimum he should be invited to attend all meetings of such groups with the right to be heard.

Het principe schema van fig. 1 geeft de plaats aan, die de controller veelal inneemt in de leiding van een Amerikaans bedrijf (Van der Schroeff, o.c. p. 91).

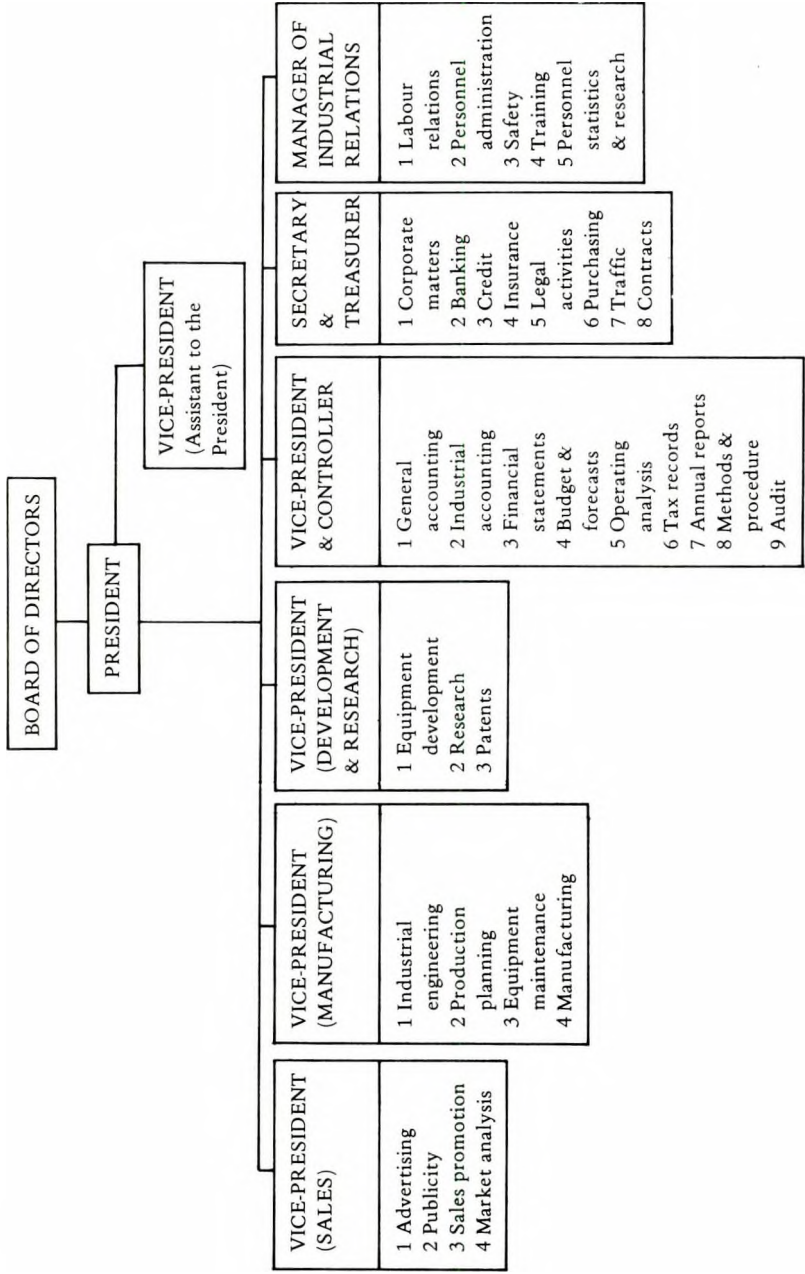
Uit het principe schema blijkt eveneens de organisatorische plaats van de treasurer. De discussie omtrent de verhouding tussen de functies van de controller en de treasurer is in de V.S. gesloten met het instellen van de twee functies naast elkaar volgens de richtlijnen van het Instituut voor Financial Executives. In Europa geeft deze relatie nog problemen, omdat de functies veelvuldig door elkaar heen lopen.

Een poging is gedaan door de Duitse Controller Akademie die zoals we zagen de totale informatie-functie aan de controller toewijst en de totale financiën-functie aan de treasurer. Daarmee is het Amerikaanse voorbeeld grotendeels gevolgd.

#### *4.3 De positie van de controller in Nederland*

De positie van de controller en van leidende administratieve functionarissen in het algemeen heeft in Nederland tot de meest uiteenlopende standpunten geleid. Sommigen komen, in overeenstemming met de juridische positie van de Amerikaanse controller tot de slotsom, dat ook in Nederland - wil men

Fig. 1: TYPICAL ORGANISATION CHART



tot de ware controllersfunctie komen - de controller statutaire rechten zal moeten verkrijgen. Dat wil zeggen, dat de functie op een of andere wijze in het statuut zal moeten worden opgenomen. Met name M. J. van der Ploeg heeft in die richting propaganda gemaakt voor de instelling van een administratief directeur. Ook de gedachten van Van der Schroeff gaan - als ik hem goed begrijp - in die richting. Blom zegt hiervan:

„De controller kan zijn:

- Een lid van de directie, aan wie de rendabiliteitszorg als hoofdtaak is toegewezen en die bevrijd is van alle andere taken welke in de praktijk voorrang boven zijn controllerstaak zouden kunnen verlangen. Deze directeur draagt dan wel niet de titel van controller, maar b.v. van Economisch Directeur.
- Een staffunktionaris van gelijke standing als een adjunkt-directeur met de titel van Controller” (Blom, o.c. 1965 p. 142).

Anderen daarentegen zijn van mening dat de controller geen direktielid kan zijn, omdat de „registratiefunctie gescheiden moet blijven van de beheersfunctie”. In deze uitspraak herkent men de accountant en zijn uitgangspunten. Starreveld wijst b.v. op bovenstaande gronden de figuur van administratief directeur af. T.a.v. de controller komt hij tot een zelfde afwijzing van een plaats in de directie. Dat is tegen de verwachting, omdat Starreveld juist degene is die op de juridische positie van de Amerikaanse controller wijst als zijnde het „belangrijke verschil tussen de meeste Amerikaanse controllers en de meeste bekwame Nederlandse administrateurs” (Starreveld, o.c. p. 224).

Als het gaat om de bespreking van het adviseursaspect van de controllersfunctie merkt Starreveld op: „Terwijl de vroegere administrateurs deze (advies)functie op z'n best alleen ongevraagd vervulden, behoort dit bij de *werkelijke* controllers tot hun *officiële* opdrachten verantwoordelijkheid” (Starreveld, o.c. p. 229).

Hieruit zou men welhaast moeten concluderen dat, wil er van een „werkelijke controller” sprake zijn, hij zodanig opgenomen moet zijn in de topleiding van het bedrijf, dat zijn opdracht en verantwoordelijkheid - en daarmee zijn bevoegdheid - per statuut zijn geregeld. De afwijzing van Starreveld komt derhalve een beetje als een verrassing. Dit temeer omdat zo'n afwijzing slechts een relatieve betekenis heeft. Er zullen immers altijd een of meer directeuren moeten zijn onder wie de administratie ressorteert.

Dat brengt ons tot slot bij de woordenstrijd tussen Treffers en Van der Schroeff. Anders dan Van der Schroeff stelt Treffers „dat de controller geen deel moet uitmaken van de hoogste leiding” (Treffers, o.c. p. 109). Het verschil van inzicht ligt o.i. echter in de semantiek. In feite wordt door beide namelijk een pleidooi gehouden voor het aanwezig zijn van een „financieel en bedrijfseconomisch deskundige” in de hoogste leiding van het bedrijf.

Van der Schroeff ziet als zodanig de controller (plus eventueel zijn tweelingbroer de treasurer; en in sommige gevallen nog overkoepeld door een Financial Vice-president). De administrateur blijft in dat concept de administrateur, zij het ook een moderne. En hij maakt deel uit van de controllersafdeling.



Treffers stelt controller = (moderne) administrateur en komt dan tot de verrassende conclusie dat hij nog een financieel en bedrijfseconomische deskundige nodig heeft in de meerhoofdige directie (Treffers, o.c. p. 110). Zo op het eerste gezicht niet veel meer dan een woordenstrijd.

## 5 Trends in de controllersfunctie

Over de toekomstige ontwikkeling van de controllersfunctie zijn zeer uiteenlopende statements gedaan. Aan de ene kant een uitspraak van Blom (1973): „De laatste jaren is de controllersfunctie in de meeste ondernemingen van toenemende belangrijkheid”. Aan de andere kant zegt Wassink (1973): „De controllersfunctie in de Verenigde Staten heeft thans het hoogtepunt in de ontwikkeling reeds achter zich gelaten” (Wassink, o.c. p. 126).

In 1970 hebben de heren Skousen en Zimmer een steekproef verricht naar de rol van de controller en de geconstateerde en verwachte bewegingen in zijn functie. Aan de hand daarvan zullen wij de trends in de controllersfunctie verder bespreken.

Wij hebben deze steekproef als leidraad gekozen, omdat de uitkomsten sterk overeenkomen met onze eigen opvattingen en verwachtingen omtrent de toekomst van de controllersfunctie. De steekproef is echter nogal mager. Het zal dus duidelijk zijn dat de resultaten met de nodige voorzichtigheid moeten worden behandeld.

### 5.1 De steekproef van Skousen en Zimmer

In het interview werd gevraagd om de vijf belangrijkste functies te rangschikken in de volgorde van de hoeveelheid tijd, die aan elk van die functies werd besteed. Verder werd speciaal gevraagd naar de functies, die in belangrijkheid toenamen of afnamen, wederom gemeten naar het tijdsbeslag door deze functies in verhouding tot andere activiteiten.

De uitkomsten geven het hoogste tijdsbeslag (ofwel het hoogste belang) aan „planning” en aan het werk in „management information systems”, twee gebieden die, zoals de schrijvers zeggen, veelal worden gezien als „non-traditional”.

Verder werd onderzocht de graad van betrokkenheid van de controllers en de verandering in deze betrokkenheid gedurende 5 jaar (1965-1970). Dit werd gedaan voor een geselecteerde lijst van functies. Van deze lijst zijn de eerste zeven de controllersfuncties, de volgende zeven de treasurersfuncties, zoals gedefinieerd door het Financial Executives Institute. De volgende drie functies zijn door de schrijvers toegevoegd:

- Capital budgetting
  - Data processing
  - Developing management information systems & educating users
- (Zie voor een uitgebreid overzicht Skousen en Zimmer, o.c. p. 22.)

## 5.2 De uitkomsten

De heren Skousen en Zimmer komen tot de volgende - voorzichtige - conclusies:

- de typische controllersfuncties (zoals aangegeven door het Instituut) worden ook in de praktijk voor het grootste deel nog beschouwd als onderdeel van de verantwoordelijkheid van de controller.
- de planning (of „planning for control”) neemt in belangrijkheid toe.
- belastingzaken en macro-economische beoordeling (economic appraisal) schijnen in belangrijkheid, of in elk geval in tijdsbeslag af te nemen.
- de controller is reeds nu - en in de toekomst naar verwachting steeds meer - betrokken bij de gebieden van capital budgetting, data processing en management information systems.

## 6 Conclusies en opmerkingen

Resumerend kan het volgende gesteld worden:

- De uitgangspunten voor de controllersfunctie worden duidelijker vastgesteld. De trend is in de richting van de formule: controllersfunctie = totale informatiefunctie.
- De toekomstige controllersfunctie in Amerika lijkt verder in de richting te gaan van:
  - **planning**
  - management information system
  - data processing
  - capital budgetting
- In de Amerikaanse praktijk treft men naast de Controller veelal de Treasurer aan, specifiek belast met de financiën-functie.
- De ontwikkeling in Europa - althans in de vakliteratuur - gaat in de richting van de brede Amerikaanse opvatting omtrent de controllersfunctie.
- De van 1953 daterende opvattingen van Van der Schroeff zijn voor een groot deel nog aktueel.

Naast een groeiend aantal punten van overeenstemming blijft er nog een grote verscheidenheid van meningen m.b.t. de controllersfunctie, met name buiten de Verenigde Staten. Dit geldt reeds voor de literatuur. Voor de praktijk laat het zich slechts raden.

## Literatuurverwijzing

- 1 F. W. C. Blom: „De controller”, Naamloze Vennootschap, 1965, p. 141-143.
- 2 F. W. C. Blom: „Control en Controller”, Intermediair nr. 11 d.d. 23 maart 1973, p. 27.
- 3 A. Deyhle: „Controller Praxis”, deel I en II, herausgegeben von Controller Akademie und Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1971.
- 4 J. B. Heckert and J. D. Willson: „Controllershship”, 2nd ed. New York, 1963.
- 5 J. Kok: „De controllersfunctie; een samenvatting”, Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie nr. 849 (1967), p. 475-478.
- 6 G. L. Porter: „Organization for Third Generation Controllershship”, Financial Executive, April 1969, p. 41-46.
- 7 Prof. Dr. H. J. van der Schroeff: „Een pleidooi voor de invoering van de controllersfunctie”, M.A.B. mei/juni 1953; herdrukt in het gedenkboek M.A.B. 1924-1960, deel 2, blz. 75-93.

- 8 K. Fred Skousen en R. K. Zimmer: „Controllership obsolescence: fact or fiction”, *Management Accounting*, June 1970, p. 20-23.
- 9 R. W. Starreveld: „Leer van de administratieve organisatie”, deel I, derde druk, 1966, m.n. hfst. XV en XVI.
- 10 H. C. Treffers: „De „controller” in de Nederlandse vakliteratuur met enkele aantekeningen over zijn functie en plaats”, *M.A.B.* juli 1956; herdrukt in het gedenkboek *M.A.B. 1924-1960*, deel 2, blz. 105-112.
- 11 A. Wassink: „Controller of planner? ”, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde (M.A.B.)*, april 1973, p. 123-130.
- 12 Van de redactie: „De controllersfunctie in de V.S.”, *Philips' Administration Review*, 1954, nr. 1, p. 22-26 (afgekort P.A.R.).
- 13 Vraaggesprek met J. L. M. van Rhijn: „De controller, spin in web van het bedrijfsgebeuren”, *F. E. M.*, januari 1973, p. 46-48.

### **Opmerking:**

In dit rapport is naar bovenstaande literatuur gerefereerd, door het noemen van de naam van de schrijver, opere citato (o.c.) en de betreffende pagina (p). Omdat dat bij Blom problemen zou geven, is daarbij tevens - indien nodig - het jaartal vermeld.

### **Bijlage 1 Financiën-functie (Treasurer-schap)**

- 1 Kapitaalverschaffing (Provision of capital).  
Programmering en uitvoering van verschaffing van benodigd kapitaal aan het bedrijf. Onderhandelen over kapitaalaantrekking en de nodige financieringsregelingen treffen.
- 2 Beleggersrelatie (Investor relations).  
Een behoorlijke markt opbouwen en onderhouden voor de schuldbekentnissen en aandelen van de onderneming. Daarvoor doelmatige contacten onderhouden met emissiebankiers, financiële analisten, aandeelhouders en andere beleggers.
- 3 Korte-termijn financiering (Short-term financing).  
Voldoende bronnen onderhouden voor korte-termijncredieten van handelsbanken en andere credietinstellingen.
- 4 Bewaring en beheer van vermogenswaarden; betalingsverkeer (Banking and custody).  
Het toevertrouwen van geld en effecten aan banken, regelingen treffen voor betalingsverkeer, het verrichten van betalingen, het zorgen voor de financiële kant van vastgoedtransacties, en bepaling en uitvoering van beleid t.a.v. valuta-risico's.
- 5 Credietverlening en incasso's (Credits and collection).  
Het leiden van de credietverlening en van het incasso van de vorderingen. Toezicht op bijzondere regelingen voor afzetfinanciering zoals huurkoop- en leasingprogramma's.
- 6 Beleggingen (Investments).  
Overtollig kapitaal beleggen, en adviseren in belegging van pensioenfondsmiddelen.
- 7 Assurantie (Insurance).  
Zorgen dat er voldoende assurantiedekking is.