

# Introduktion

af professor Per Nikolaj Bukh, ph.d., pnb@pnbukh.com,  
Handelshøjskolen i Århus

---

## 1. Formålet med håndbogen

Controller-funktionen er blevet mere og mere central i mange virksomheder. Fra at være afdelingen for bogholderi og regnskabsafklæggelse har de danske økonomiafdelinger igennem de sidste 10-15 år undergået en forvandling, således at man nu ikke blot administrerer virksomhedens centrale informations- og planlægningsystemer, men også i stigende grad indgår som sparringspartner for ledelsen og som deltager i forandrings- og implementeringsprojekter i hele organisationen.

**De "bløde"  
elementer skal  
mestres ...**

Men ofte oplever controlleren ikke den succes, som den faglige viden umiddelbart berettiger til. Årsagen hertil kan være, at controlleren, ud over at være fagligt velfunderet inden for regnskab og driftsøkonomi, også skal have kendskab til de mere "bløde" elementer, som har indflydelse på, om ideer og tiltag accepteres og gennemføres af organisationen.

**... og de faglige  
færdigheder skal  
tilpasses**

Ligeledes betyder den faglige udvikling, at nye teknikker og metoder skal tilegnes, samtidig med, at dagligdagens arbejdsopgaver presser sig på. De erfaringer, som man har erhvervet sig, og de færdigheder, som man er uddannet i, er ikke forældede – de er blot ikke altid tilstrækkelige. Den centrale konkurrenceparameter bliver evnen til at anvende teknikker i praksis – og at lære fra andre virksomheders erfaringer.

**Håndbogens  
ambition**

Med udgangspunkt i de arbejdsopgaver en controller typisk bestrider, skal *håndbogen Controlleren* bidrage til at videreudvikle både de bløde controllerfærdigheder og de faglige kompetencer.

## 1. Introduktion

---

Det er derfor for det første denne håndbogs formål at vise, hvorledes controlleren kan tage nye udfordringer og muligheder op og være effektiv i forandrings- og implementeringsprocesser samt i projekters styring og gennemførelse. For det andet er det formålet at vise, hvorledes både traditionelle og moderne økonomistyringsteknikker og -principper kan bruges i danske virksomheder. Endeligt er det håndbogens ambition at bidrage til udviklingen af controllerrollen og økonomistyring generelt ved at fremhæve nye og innovative metoder og best practice-erfaringer.

### Den faglige udvikling

Den faglige udvikling inden for økonomistyring og controlling har været enorm i de sidste ti år. Det må forventes, at hastigheden hvormed denne udvikling foregår, fortsat vil øges i fremtiden. Etableringen af en effektiv controllerfunktion og et velfungerende samspil med hele organisationen er i dag helt afgørende for virksomhedernes eksistens.

### Behovet for controlleren

Virksomhedskriser kan ofte henføres til mangelfuld økonomistyring og controlling. Øget markedsdynamik, stigende ressourceknaphed, større usikkerhed, nye regler og reguleringer samt nye ledelsesformer er alle faktorer, som giver stadig nye udfordringer til controllerfunktionen i virksomheden. Dertil kommer så den hastige udvikling af informationsteknologien, som har bidraget til at ændre forudsætningerne for virksomhedens styring og informationsbehandling.

### Controllerens rolle

Udviklingen på de nævnte områder har ændret controllerfunktionen fra at være en passiv administrativ registreringsfunktion til at være en aktiv ledelsesorienteret udviklingsfunktion. Dette stiller naturligvis store krav til controllernes viden, ikke mindst på en række nye områder, som hidtil har ligget uden for økonomifunktionens regi. Der tænkes her på strategisk planlægning, udvikling af virksomhedsmodeller, projektledelse, systemudvikling, kommunikationsmetoder etc.

Ligeledes stiller det krav til controllernes evne til at kommunikere, forstå kulturer og forskellige ledelsesformer, indgå i teams og medvirke til konflikt- og problemløsning samt medvirke til organisatoriske forandringer og implementering af nye økonomistyringsmetoder.

### Håndbogens idégrundlag

Formålet med at udgive *Controlleren* som en fleksibel håndbog skal ses med baggrund i den nævnte udvikling. Det er således hensigten at skabe en aktuel informationsformidling på dette felt til brug for fagets praktiske udøvere. Der bliver

især tale om formidling af problemkendskab, metodeviden, systemidéer og teknisk know-how. Valget heraf skulle gerne passe til de arbejdsopgaver, som opleves som de væsentlige i det daglige arbejde som controller eller økonomimedarbejder.

Dette mål stiller naturligvis specielle krav til stoffets indhold og form.

**Krav om viden**

*Indholdet* skal være problem- og løsningsorienteret. Fx vil der blive lagt hovedvægt på at påpege, hvilke problemer, der er kritiske i praksis samt at vise, hvordan man kan løse dem.

Nogle af artiklerne vil beskrive bestemte metoder, teknikker eller værktøjer, og der lægges her vægt på at redegøre for den nyeste og mest relevante viden. Dette kræver, at artiklerne skrives af de førende eksperter samt meget erfarne praktikere indenfor området.

**Praktiske eksempler**

Indholdet vil ofte bestå af problemoversigter, checklister, metodebeskrivelser, systemskitser o.l., belyst gennem praktiske eksempler. Håndbogen vil omfatte en række gode samlede virksomhedscases, som viser, hvorledes teknikker og metoder anvendes i praksis. På denne måde skal stoffet blive levende og konkret og dermed virke inspirerende og idégivende.

**Ledeshåndbogen Økonomistyring**

Det er derimod ikke meningen, at håndbogen skal behandle de mere grundlæggende regnskabsteoretiske emner. Fx skal man ikke forvente at finde længere redegørelser for vurderingsprincipper, beslutnings- og styringsmodeller etc. Kendskabet til disse teoretiske modeller udgør naturligvis en vigtig basisviden, men denne er i forvejen behandlet i tilgængelige lærebøger samt i *Ledeshåndbogen Økonomistyring*.

**Både offentlig og privat sektor**

På trods af de offentlige virksomheders forskelligheder har de en række styringsmæssige fællestræk. Disse omfatter blandt andet, at deres aktiviteter er underkastet en særlig offentlig bevågenhed, som nødvendiggør en ansvarlig og omhyggelig økonomistyring. Derudover fungerer nogle af dem ikke på "normale" markedsvilkår, fordi de modtager tilskud, er eneudbydere af ydelser eller varetager bestemte lovbestemte opgaver, mens andre er igennem en udvikling, der er karakteriseret ved, at de må eksistere på mere og mere markedslignende vilkår.

## 1. Introduktion

---

Hovedparten af de teknikker og metoder, der behandles i håndbogen, er lige så anvendelige i offentlige som i private virksomheder. De specifikke forhold, der vedrører økonomistyringen i offentlige virksomheder og organisationer – lige fra statslige styrelser og departementer til kommuner og amter samt de mange institutioner, der er placeret i dette regi – behandles i *Ledeshåndbogen Offentlig Økonomistyring*.

### Lettilgængelig form

Da *Controlleren* henvender sig til den travle praktiker, er det et krav, at formen er kortfattet, systematisk og overskuelig. Sproget er let læseligt. Teksten er suppleret med overskuelige tabeller, grafiske fremstillinger etc. Og det er også let at slå op i systemet ved brug af indholdsfortegnelse og stikordsregister.

For at sikre at håndbogen er praktisk orienteret, er det vigtigt, at stoffet udvælges og udformes ud fra virksomhedernes behov.

## 2. Oversigt over håndbogen

### Generelt

Håndbogen er opdelt i ti fagområder med en underopdeling i en række temaer.

Medens bogens artikler af gode grunde ikke er lagt fast på forhånd, så er bogens områder og temaer fra starten søgt afgrænset og systematiseret i indholdsfortegnelsen. Dette er gjort for at forbedre systematikken og fremme læserens overblik over stoffet. Temaopdelingen vil dog blive ændret i det omfang, den faglige udvikling gør dette nødvendigt.

I det følgende redegøres kort for formålet og indholdet af bogens faglige områder, der er placeret under fanekortene 3-12.

### Område 3: Controllerens udfordringer og muligheder

Der er etableret en redaktionskomite, som skal rådgive hovedredaktøren vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces vil artiklerne i dette område bestå af korte indlæg fra redaktionskomiteens medlemmer samt fra håndbogens

---

hovedredaktør. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.

Redaktionskomiteens medlemmer vil på skift til hver opdatering af håndbogen skrive et kortfattet indlæg, som placeres i dette område. Artiklerne vil præsentere synspunkter vedrørende nye trends, controllerens rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med udvikling af controllerfunktionen etc.

#### **Område 4: Controllerens rolle**

I nogle virksomheder er controlleren en specifik stilling, mens det i andre virksomheder er en mere generel betegnelse for medarbejdere i økonomifunktioner. Endvidere kan der forefindes controllere for specielle områder. Uanset stillingsbetegnelse så får de opgaver, som controllere løser, stigende betydning i takt med, at controlleren ikke blot varetager de "traditionelle" opgaver i relation til økonomistyringen, men også i stigende grad indgår som sparringspartner for ledelsen og som deltager i forandrings- og implementeringsprojekter i hele organisationen.

Artiklerne i dette område vil blandt andet belyse udviklingen i controllerens virkefelt og placering i organisationen, give en ny forståelse for controllerens rolle samt vise, hvorledes de nye arbejdsopgaver relaterer sig til de gængse opgaver. Ligeledes vil erfarne controllere vise, hvorledes controller-opgaverne løses i konkrete virksomheder.

#### **Område 5: Værktøjer og teknikker**

Formålet med dette område er at give læseren et overblik over controllerens centrale værktøjer, teknikker og arbejdsmetoder samt at give et indblik i det ansvar og de opgaver, som den moderne økonomifunktion bør leve op til.

Fremtidens økonomistyring vil givetvis blive anderledes. Efterhånden som de nye metoder og teknikker, der beskrives i håndbogens øvrige kapitler, bliver gængs praksis og de styringsmæssige problemstillinger bliver håndteret, dukker nye metoder og nye problemer op. Artiklerne i området skal bidrage til at ruste controlleren til at møde de nye udfordringer, arbejde med økonomistyringsprojekter og lægge strategier for den fremtidige økonomistyring og ledelsesrapportering.

**Område 6: Budgettering og regnskabsafslutning**

Budgetter er kernen i den økonomiske styring og dermed også udgangspunktet for kontrollen af organisationens bevillingsmæssige forhold. I traditionel forstand er dette controllerens hjemmebane. Budgettet er imidlertid også en del af planlægningen og dermed også en del af sammenkædningen af den finansielle del af økonomistyringen med den operationelle styring af organisationens aktiviteter.

Formålet med dette område er at redegøre for en række forskellige værktøjer, der kan anvendes til den løbende økonomiske planlægning og opfølgning. Der lægges særlig vægt på at vise, hvad værktøjerne kan bruges til, samt hvorledes de bliver anvendt i praksis. I dette område vil der ligeledes blive bragt artikler vedrørende regnskabsafslutningen, f.eks. om Fast Close og andre nye teknikker.

**Område 7: Strategi og rapportering**

Formålet med dette område er dels at give et overblik over, hvorledes controlleren kan bidrage til virksomhedens strategiske planlægning og ledelse og dels at vise, hvorledes controllerens værktøjer får en strategisk funktion i virksomheden. Der vil blive lagt hovedvægt på at beskrive en række forskellige strategiske ledelsesproblemer og de dertil knyttede planlægningsprocesser og metoder.

Mange virksomheder tager ledelsesmodeller og -systemer i brug. Nogle gange er det metoder, der fordrer bestemte målinger og rapporteringer, mens det andre gange er selvudviklede modeller, der skal integreres med økonomistyringen, så ledelsesrapporteringen kan understøtte ledelsesmodellen. I dette område vil det også blive vist, hvorledes virksomheder kan udvikle ledelsesmodeller og -systemer som en del af økonomistyringen.

I de senere år har Balanced Scorecard vist sig at være en af de helt store nyskabelser inden for rapportering, styring og strategilægning, og en mængde virksomheder er begyndt at anvende Balanced Scorecard eller elementer herfra i økonomistyring og ledelsesrapportering. Artiklerne i området vil ud over de grundlæggende elementer i Balanced Scorecard metoden løbende tage nye emner og anvendelsesområder op i relation til dette.

**Område 8: Forandrings- og implementeringsprocesser**

Artiklerne i dette område har bl.a. til formål at støtte økonomifunktionen i dens rolle som implementator og forandringsagent. Økonomistyringsystemer og teknikker kommer ikke i brug ved at blive designede og ved at være baseret på alle de nyeste teknikker. Og de resultater, som modelerne lover, kommer heller ikke af sig selv. Nogle gange består forhindringerne af en række faktorer, som tilskrives "modstand mod forandring", og andre gange er der tale om, at modstanden udtrykker medarbejdernes naturlige og sunde reaktion på uklart kommunikerede krav, halvvejs implementerede løsninger og uhensigtsmæssigt tilpassede metoder. Andre gange er der helt andre faktorer på spil.

Artiklerne i dette område vil ruste controlleren til at drive eller indgå i forandringsprojekter sammen med kolleger i andre dele af organisationen. Ligeledes vil der blive bragt artikler om, hvordan controlleren tackler de organisatoriske mekanismer, som ofte vanskeliggør succesfuld implementering af de rapporteringsystemer og -rutiner, som er en nødvendighed for den effektive controlling.

**Område 9: Projekters styring og gennemførelse**

Den moderne økonomifunktion bevæger sig fra at være en regnskabsafdeling til at påtage sig ansvaret for den centrale ledelsesrapportering og fungere som sparringspartner for ledere og medarbejdere overalt i organisationen. Dette øger kravet til, at controllerfunktionen skal fungere på sine brugeres præmisser og forstå, hvorledes metoder og systemer bedst kan indføres, så de fungerer i organisationen og understøtter dens aktuelle styringsmæssige vilkår.

Flere og flere af controllerens opgaver bliver løst i form af forskellige projekter, der ofte er karakteriseret ved et samarbejde på tværs af faggrænser og afdelingsgrænser. Viden om og erfaringer med processer og projekter bliver dermed et mere og mere almindeligt krav til den moderne controller. Håndbogen vil formidle viden om processer og projekter, dels ved at rapportere fra praksis i form af cases og checklister, men også ved at formidle den nyeste teoretiske viden på disse områder.

**Område 10: Konflikter og problemløsning**

Ud over at være fagligt velfunderet inden for regnskab og driftsøkonomi, skal controlleren også have kendskab til

de mere "bløde" elementer, som har indflydelse på, om ideer og tiltag accepteres og gennemføres i organisationen. Nogle gange mødes modstand, og der kan opstå konflikter, som kan hæmme ikke blot controllerens arbejde, men hele organisationens. Dette skal håndteres effektivt, så konflikter og problemløsning er derfor også en del af denne håndbogs emner.

Som forvalter af budgetlægningsprocessen og andre af virksomhedens centrale systemer er økonomiafdelingen placeret centralt i virksomheden og kan her påtage sig en særlig rolle i relation til de interesse modsætninger, der kan opstå mellem forskellige dele af organisationen. Konflikt- og problemløsning er derfor en del af controllerens værktøjskasse, og der vil i dette område blive placeret artikler, der viser både, hvorledes problemer kan analyseres og, hvorledes konflikter identificeres og løses.

### **Område 11: Kommunikation og kultur**

Artiklerne i dette område skal for det første støtte controlleren i den interne kommunikation og rapportering til ledere på alle niveauer. For det andet skal artiklerne i området bistå økonomifunktionen i at fremme kommunikation og rapportering om organisationens forhold til alle medarbejdere og til virksomhedens eksterne interessegrupper. Målet er på disse områder at anviser nye perspektiver og angrebsvinkler inden for rapportering om opgaveløsninger, målopfyldelse og overholdelse af økonomiske rammer samt at give konkrete løsninger på de praktiske problemer.

Når der mellem afdelinger eller persongrupper er forskellighed i kultur, får dette betydning ikke blot for den måde, der skal kommunikeres til og mellem afdelingerne, men også for hvorledes kontrollingen kan gennemføres. Disse forskelle kan både være til stede på tværs af landegrænser og mellem afdelinger – og i kølvandet på de mange fusioner og virksomhedsovertagelser er det ofte blevet erkendt, at kultur har en større betydning, end man på forhånd forventer. Derfor vil analyser af kultur og håndtering af kulturforskelle også blive behandlet i dette område.

### **Område 12: Cases**

En stor mængde af artiklerne i de foregående områder vil være baseret på eksempler og konkrete cases fra danske virksomheder. Disse artikler har til formål at demonstrere

---

bestemte teknikker eller metoder og vise, hvorledes de anvendes i praksis.

Herudover vil der i dette område blive placeret en række større cases, hvor erfarne økonomifolk fortæller, hvordan de har udviklet virksomhedens økonomistyring og controllerfunktionen. Til forskel fra eksempler og cases i de foregående områder vil de artikler, der præsenteres i dette område have en mere tværgående karakter.

### **Håndbogen på internettet**

Som en del af dit abonnement får du adgang til en internetudgave af håndbogen. Det giver dig en enestående mulighed for at lave hurtige og strukturerede søgninger. Du kan kopiere tekst, skemaer, modeller og grafer direkte ind i materiale til personligt brug. Og så har du selvfølgelig altid en opdateret håndbog inden for rækkevidde – blot du har adgang til en pc. Læs mere om dette på [www.borsenhandboger.dk](http://www.borsenhandboger.dk).

### **Anvendelse af stikords- og forfatterregister**

For at lette læsernes opslag er der forrest i håndbogen placeret et stikords- og forfatterregister. Registeret vil blive opdateret i forbindelse med hver opdatering af håndbogen. Registeret indeholder alle de behandlede emner samt forfattere i alfabetisk orden med henvisning til den artikel og herunder de sidenumre, hvor emnerne er behandlet.

## **3. Ajourføring af håndbogen**

### **Opdateringer**

En opdatering består af 30-40 nye sider, som skal indsættes i ringbindet. Forrest sidder et kort nyhedsbrev fra redaktionen med praktiske oplysninger om indholdet, indsætningen samt andre aktuelle oplysninger til brug for abonnenterne. Desuden udsendes hver gang udskiftningsblade til indholdfortegnelsen, således at denne altid er ajour.

De udsendte opdateringer indsættes i ringbindet ud fra det artikelnummer, som er anført øverst på siden.

## 1. Introduktion

---

*Eksempel:*

Artikel	Udvikling af Balanced Scorecard i Intercomp Logistics A/S	7.4	side 2
---------	---	-----	--------

Fx skal denne opdateringsside vedrørende artikel 7.4. sidde under fanekort 7: "Strategi og rapportering" og under artikel 7.4.: "Udvikling af Balanced Scorecard i Intercomp Logistics A/S".

Med hver opdatering følger en oversigt med angivelse af, hvilke nye sider der skal indsættes, samt eventuelt hvilke af de eksisterende sider som skal udgå, fx fordi de erstattes af nye sider.

*Eksempel:*

Artikel		Nye sider indsættes	Gamle sider udgår
	Indholdsfortegnelse	Side 1-2	Side 1-2
4.1.	Controlleren: sparingspartner eller dommer?	Side 1-22	Side 1-14
7.4.	Udvikling af Balanced Scorecard i Intercomp Logistics A/S	Side 1-12	–
12.6.	Internettet: Nye udfordringer for controlleren	–	Side 1-30

I eksemplet revideres to sider i indholdsfortegnelsen. Der udsendes en helt ny artikel om "Udvikling af Balanced Scorecard i uddannelsesinstitutioner". Der udsendes en revideret artikel om "Controlleren: sparingspartner eller dommer?", som erstatter den eksisterende. Artiklen om "Internettet: Nye udfordringer for controlleren" udgår, fordi den ikke mere er ajour og aktuel.

Alle nye sider er nederst på siden forsynet med udsendelsestidspunkt, således at man nemt kan skelne mellem nye og gamle sider.

*Eksempel:*

Marts 2004.

## 4. Redaktion

Håndbogen redigeres af en redaktion bestående af en hovedredaktør og en redaktionskomité. Artiklerne til bogen

forfattes af forskellige eksperter, som hovedredaktøren har udvalgt i samråd med redaktionskomitéen. Redaktionskomitéen skal rådgive hovedredaktøren vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler.

Som et led i den redaktionelle proces vil redaktionskomitéens medlemmer som nævnt på skift til hver opdatering af håndbogen skrive et kortfattet indlæg, som placeres i håndbogens område 3.

## Hovedredaktøren

**Per Nikolaj Bukh**, professor på Institut for Regnskab, Finansiering og Logistik, Handelshøjskolen i Århus.  
[www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com).

Per Nikolaj Bukh blev cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1991 med driftsøkonomisk linjebetegnelse og speciale i informationsbehandling og erhvervede samme sted i 1995 ph.d.-graden på en afhandling om produktivitet og efficiens i den danske pengeinstitutsektor.

Ansæt som adjunkt i perioden 1995-1998 samt lektor 1998-2000 ved Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Per Nikolaj Bukh er medlem af redaktionskomitéen for tidsskriftet *Økonomistyring & Informatik* og sammen med professor Steen Hildebrandt redaktør på håndbøgerne *Økonomistyring* og *Offentlig Ledelse*.

Han er blandt andet medforfatter til bøgerne *Balanced Scorecard på Dansk* (2000, Børsens Forlag), *Videnregnskaber* (2001, Børsens Forlag), *Videnledelse: et praksisfelt under etablering* (2003, DJØFs Forlag) og *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag) samt mere end 100 artikler i danske og internationale tidsskrifter om Balanced Scorecard, Activity Based Costing, videnregnskaber, økonomistyring, strategi, ledelse, marketing mv.

Endelig har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række offentlige og private virksomheder, og han er en hyppigt anvendt foredragsholder og underviser.

## Redaktionskomitéen

**Jens Faarup**, har siden 2004 været økonomidirektør for Danmark, Norge og Sverige i SONOFON/Telenors fælles nordiske mobiloperation. Han har været hos SONOFON siden

2001, hvor han tidligere var økonomidirektør for SONOFON. Jens Faarup har tidligere været ansat som økonomichef i Orange og før det, koncernfinanschef i Interdan A/S. I tiden fra 1982 til 1992 har han primært beskæftiget sig med salg og marketing, og var bl.a. salgschef i projektfinansieringsafdelingen i A/S Global Finans og senere DMK. Han er uddannet H.A. ved Handelshøjskolen i København og blev i 1988 cand.merc. med speciale i strategisk planlægning og international virksomhedsøkonomi. Jens Faarups kernekompetencer omfatter group controlling, ejer- og managementrapportering, strategiplaner, budget og forecast samt Activity Based Costing, analyser, benchmarking og due diligence. Derudover er Jens en hyppigt brugt foredragsholder på bl.a. kurser om økonomistyring, controllerens rolle samt Activity Based Costing – samt som underviser på Ingeniørhøjskolen.

**Mikael Hegaard**, partner i konsulentfirmaet Implement A/S, [www.implement.dk](http://www.implement.dk). Mikael Hegaard blev cand.oecon i 1988 med driftsøkonomisk linjebetegnelse og speciale i strategi. Han fungerede i 5 år som økonomichef på en fondsbørsnoteret virksomhed, og startede i 1993 som konsulent hos KPMG, hvor han blev partner i 1998. Startede i 2004 som partner hos Implement A/S. I de seneste 10 år har Mikael Hegaard rådgivet private og offentlige virksomheder inden for økonomistyring, purchase management, benchmarking, Balanced Scorecard, Activity Based Management, Best-of-breed systemer inden for budgettering, rapportering og konsolidering mv. Mikael er medforfatter på *Balanced Scorecard på Dansk* (2000, Børsens Forlag) samt *Strategikort – danske erfaringer* (Børsens forlag 2004).

**Gustav Jeppesen**, partner hos Deloitte, har næsten 15 års erfaring med statslig økonomistyring opnået gennem ansættelser i Finansministeriet (Budgetdepartementet) og UNI-C samt fra en lang række projekter gennemført som konsulent hos Andersen og Deloitte. Gustav er leder af Strategy & Organization-gruppen i Deloitte Business Consulting og rådgiver i dag overvejende om nye offentlige styringsformer, herunder administrative fællesskaber/koncentration og udlicitering – samt ledelsesrapportering til at understøtte denne proces.

**Søren Kongsbo** har været koncernrevisionschef hos Post Danmark A/S siden 2002 og blev ansat som revisionschef i P&T i 1981. I årene 1991-1994 var han tillige revisionschef i GiroBank. Han blev cand.oecon. i 1972, statsautoriseret revi-

sor i 1980 og Certified Fraud Examiner i 2004. Søren Kongsbo har været medlem af bestyrelsen for The Institute of Internal Auditors, IIA (DK) siden 1985 og har været formand siden 1989. Han er tillige medlem af og formand for DCOF – Danish Council on Occupational Fraud (ACFE), hvor han også er USA's repræsentant i Danmark i dette forum. Søren Kongsbo er medforfatter til bogen *Offentlig Revision og den Statsautoriserede Revisor* (1992, FSR's forlag).

**Søren Leopold**, partner hos 4C Management Consulting, som han har været med til at grundlægge. Cand.merc i Økonomistyring i 1989 og siden management konsulent hos Arthur Andersen & Co, PricewaterhouseCoopers, IBM og PA. Hos PwC var Søren i 6 år leder af økonomistyringsområdet i både Danmark og Sverige, for en gruppe på knap 70 konsulenter med speciale i økonomistyring og økonomistyringssystemer. Sørens kernekompetencer indenfor økonomistyring omfatter Vision for Finance og udvikling af kernøkonomifunktionen, Corporate Performance Management/Strategic Enterprise Management, herunder koncernkonsolidering, finansiell planlægning, budgettering og Balanced Scorecard, samt Financial Shared Services og Activity Based Costing. Sørens kernekompetencer indenfor it omfatter it-strategi, business case for store it-investeringer, uvildig rådgivning ved valg af ERP-systemer, konsolideringssystemer, budgetteringssystemer, Balanced Scorecard systemer mv.

**Henrik Munk-Andersen** har siden 2002 været ansat i Netværk Danmark, som med ca. 2.000 medlemmer og omkring 140 erfagrupeer er Danmarks største netværksorganisation, hvor ledere og nøglepersoner indenfor dansk erhvervsliv siden 1992 har mødtes og udvekslet erfaringer. I øjeblikket er Henrik Munk-Andersen ansvarlig for økonomigrupperne hvor ca. 600 økonomichefer og controllere deltager. Han har tidligere haft forskellige ansættelser hos Thrige-Titan A/S både herhjemme og i udlandet, har været økonomidirektør i Planova Shop System A/S samt administrerende direktør for maskinfabrikken Nedschroef Langskov ApS.

## 5. Kommunikation vedrørende håndbogen

### Behovet for kommunikation

Formålet med håndbogen er at etablere en effektiv og levende nyhedsformidling og erfaringsudveksling inden for controlling og økonomistyring i det hele taget.

Hvis en sådan informationsspredning skal lykkes, er det vigtigt, at det udsendte stof så vidt muligt afspejler de problemer og behov, som abonnenterne har. Selve udsendelsen af opdateringer giver kun mulighed for en en-vejs-kommunikation fra redaktion og forfattere til abonnenter og læsere. Denne en-vejs-kommunikation må derfor suppleres med kommunikation den anden vej.

### Kontaktmuligheder

Derfor vil redaktionen med mellemrum udsende en idé- og ønskeliste til abonnenterne, hvorpå man kan udtrykke sine ønsker til nye temaer og emner – i form af en spørgeskemaundersøgelse.

Vi vil derudover gerne give læserne mulighed for at udtrykke ideer og synspunkter samt kommentere det faglige indhold af de udsendte artikler. Dette vil kunne ske ved at ringe eller skrive direkte til hovedredaktøren:

Professor Per Nikolaj Bukh  
Handelshøjskolen i Århus  
Fuglsangs Allé 4  
8210 Århus V

Tlf.: 89 48 63 73  
Mobil: 2086 6790  
Email: pndb@asb.dk  
www.pnbukh.com

Henvendelser vedrørende abonnementsystemets distribution, opkrævning, særtryk o.l. bedes rettet til forlaget på adressen:

Børsen Forum A/S  
Børsen Ledelseshåndbøger  
Møntergade 19  
1140 København K

---

Telefon: 33 32 01 02, lokal 384  
Redaktionelle spørgsmål: lokal 693  
Fax: 33 91 08 30  
E-mail: [handboger@borsen.dk](mailto:handboger@borsen.dk)  
Webadresse: [www.borsenhandboger.dk](http://www.borsenhandboger.dk).

