

## Regnskabschefens stilling i dag og i fremtiden.

Med den mere provokerende titel: »Er regnskabschefens stilling i fare« afholdt Sektionen for regnskabsvæsen diskussionsaften den 19. november 1962. Diskussionsdeltagerne var regnskabschef *Børge Ibsen*, direktør *Werner Drenck* og statsautoriseret revisor *Tage Andersen*. I noget bearbejdet form gengives her de 3 indlæg.

Bestyrelsen finder, at det sagte rummer sådanne perspektiver, at det bør kendes af en større kreds end mødedeltagerne og gerne mane til eftertanke om, hvad De kan og bør gøre for Deres egen fremtid, og hvad vi i samarbejde med Handelshøjskolen kan gøre for Dem.

*Sektionen for regnskabsvæsen.*

### Regnskabschef, civiløkonom Børge Ibsen.

#### *Indledning.*

For at vurdere hvorvidt regnskabschefens stilling i virksomhederne er i fare, må det være naturligt først at se på, hvilke opgaver, der sædvanligvis henlægges under regnskabschefens arbejdsområde. Dernæst er disse opgaver rigtigt placeret og klarlagt, og får regnskabschefen den rette placering i virksomhedernes ledelse som »eksperthen« i økonomi?

#### *Arbejdsområdet.*

Regnskabschefens arbejdsområde er i mange virksomheder vokset op uden det rette indhold, idet man ofte har ladet dette dirigere af spørgsmålet om en titel. Virksomhederne har, efterhånden som personalet i de registrerende funktioner er blevet forøget

- 1) dels som en følge af offentlige instansers stadigt voksende krav til talmæssige oplysninger, og
- 2) dels som en følge af virksomhedernes eget behov for økonomiske oplysninger, måttet finde frem til en passende titel for vedkommende, som skulle lede det personale, der skulle behandle og fremskaffe de talmæssige oplysninger.

Udviklingen inden for virksomhedernes regnskab har ofte haft følgende forløb:

Man begynder med en regnskabskyndig person, som skulle varetage regnskabsområdet til opfyldelse af først og fremmest lovgivningens og revisionens krav, herunder naturligvis det jeg vil kalde det pengemæssige område (debitorer, kreditorer etc.). Med virksomhedens voksen, datamængdens forøgelse og dermed ansættelse af mere personale, er vedkommende blevet benævnt overbogholder eller hovedbogholder, hvorefter man, når området var blevet tilstrækkelig stort, ændrede titlen til regnskabschef, hvilket i de allerstørste virksomheder i de senere år er blevet til regnskabsdirektør.

Under hele denne titelinflation har parterne meget ofte glemt at se på stillingens indhold og at lade denne følge med i udviklingen af virksomhedernes struktur og behov.

Har regnskabsfunktionen da ikke udviklet sig?

Jo, der er i årenes løb hovedsagelig sket en stor udvikling inden for funktionens registrerende side. Man har lagt vægt på dels at forfine denne og dels at gøre den hurtigere ved udbygning og ændring af »værktøjet«. Man har intenst dyrket regnskabs klassiske principper, nemlig

- 1) sortering og
- 2) registrering samt
- 3) kontrollering.

Regnskabsfunktionen har formentlig, som følge af de gode konjunkturer inden for samtlige virksomheder, fået slagside, hvilket efterhånden som konkurrencen bliver hårdere går op for flere og flere, og man kommer til at spekulere på, om funktionen løser den »rigtige« opgave.

Erfaringen viser, at så længe en virksomhed går godt, indtjeningen er god m. v., har alle været tilfredse med regnskabsfunktionen, og denne har kunnet udbygges såvel maskinelt som personelt, for at skaffe flere og flere »gode« tal hurtigere og hurtigere. Når resultaterne er blevet mindre gode, og tallene ikke så rare at se på længere, er man begyndt at tvivle på afdelingens fortræffelighed. Det er jo altid utaknemmeligt at skulle præsentere regningen på, hvad virksomheden har opnået ved funktionærernes indsats i den forløbne periode.

Dette i sig selv har vel også været medvirkende til, at virksomhedernes »indre« klima – d. v. s. samarbejdet mellem de øvrige afdelinger og regnskabsfunktionen – ofte ikke er så godt som ønskeligt.

*Hvad er da regnskabsfunktionens opgave?*

Det er min opfattelse, at skal funktionen løse sin virkelige mission som »økonomi-eksperter« i virksomheden, må der lægges vægt på

- 1) at sørge for at opbygge et fremtidsorienterende regnskab, der angiver den økonomiske udvikling på kort og langt sigt under nøje hensyntagen til virksomhedens målsætning, og derved samordner virksomhedens økonomi.
- 2) i overensstemmelse hermed at opbygge den registrerende og kontrollerende funktion.

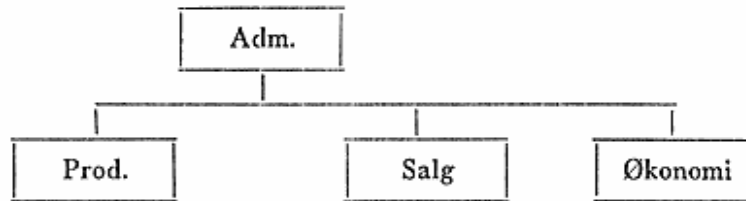
Der er i de forløbne år gjort alt for lidt for at opbygge det fremtidsorienterende regnskab til fordel for opbygningen af det fortidsregistrerende regnskab.

*Hvem er ansvarlig for denne udvikling?*

Er regnskabschefen alene ansvarlig?

Dertil må jeg absolut svare nej, idet det er min opfattelse, at for det første har udviklingen som tidligere nævnt, givet slagside, og for det andet burde man fra ledelsens side i højere grad have erkendt, at det, der er brug for i toporganisationen, ikke er en funktion benævnt regnskab, men derimod i højere grad en funktion benævnt økonomi.

Ledelsen burde endvidere have sørget for, at funktionen altid blev placeret på linie med virksomhedens specialister inden for salg og produktion og derved draget denne ind i det team-work, som er en absolut forudsætning for en virksomheds trivsel. Det må stå klart, at økonomi/regnskab er et tværorganisatorisk led, der ligesom produktion og salg kræver en specialist. Virksomhedens ledelse må i hovedtrækkene være



Produktion skal tages som et begreb i videre betydning.

Den administrative leders uddannelse – som ofte fejlagtigt er ensidig – er blevet påvirket af de krav, der stilles fra virksomhedens eksterne respektive interne revision. Revisionens indflydelse på udviklingen af virksomhedernes regnskabsfunktion kan således også være årsagen til slagsiden.

Revisionen virker alt for ofte kun som en kontrolinstans og er derfor idelig på jagt efter at opbygge kontrolsystem på kontrolsystem uden altid at vurdere den økonomiske betydning heraf.

Man har således fra revisionens side gennem den administrative leder bevidst eller ubevidst automatisk dirigeret regnskabschefens arbejde henimod at opbygge en funktion, som hovedsagelig var registrerende og kontrollerende med hensyntagen til lovgivningens og revisionens krav.

Nu er det ikke sådan, at hele skylden skal væltes over på andre, idet det også er min opfattelse, at regnskabschefen selv har en del af skylden, og endog en meget væsentlig del af denne. Dette kan selvfølgelig skyldes en mangel i regnskabschefens uddannelse såvel i praksis som i teori. Han burde i højere grad have været opmærksom på, at det ledelsen havde behov for, var ikke alene et fortidsregnskab som kontrollerede og påpegede gamle resultater, men i højere grad et fremtidsregnskab, som vejledede og medvirkede til at styre virksomheden økonomisk. Inden for områderne produktion og salg har man i mange år arbejdet med planlægningsproblemerne; disse er i meget høj grad og måske i højere grad inden for den kommende tid nødvendige i den økonomiske sektor.

Dette vil ganske vist kræve, at regnskabschefen nøje følger med i alt som påvirker virksomhedens økonomi, herunder markedsmuligheder, produktionsmuligheder, produktionskombinationer etc. Muligheden for dette er absolut til stede gennem en all-round orientering igennem litteratur, foredrag, kurser, idéudvekslingsmøder og endvidere igennem et ganske intimt og positivt samarbejde med virksomhedens topledere på såvel salgs- som produktionsområderne.

Dernæst måtte han hele tiden have haft for øje, hvilke oplysninger ledelsen havde brug for og fremlægge alle økonomiske oplysninger på en kort og præcis måde i stedet for, som det så ofte sker, at præsentere et materiale, som er ganske uoverskueligt, fordi man har haft den opfattelse, at jo flere tal man giver, desto bedre.

Det må stå enhver klart, at med den arbejdsbyrde, der i dag hviler på de ledendes skuldre, må regnskabschefen være opmærksom på, at man må nøjes med at give nogle ganske få hovedtal og i højere grad præsentere disse i grafiske fremstillinger etc., som hurtigt kan anskueliggøre problemerne.

Regnskabschefen har glemt at sælge sine idéer ved ikke at give disse et fristende og let forståeligt udseende.

Regnskabschefen har fulgt meget godt med inden for den stærke tekniske udvikling, hvilket kan skyldes et udmærket salgsarbejde fra leverandørernes side, eller, at man i højere grad forstår sig på denne side af sagen. Kan han blive ved med dette?

Ja, under forudsætning af, at man kan vurdere hovedprincipperne i de nye systemer og samtidig nøje vurdere de økonomiske muligheder ved at anvende systemerne inden for sit eget praktiske område uden at lægge for stor vægt på den nye tekniks hurtige registrering, herunder sorteringsevne til brug i fortidsregnskabet, men er opmærksom på at anvende dette til fremtidsregnskabet.

*Hvordan genoprettes det forsømte, og hvorledes bringes regnskabsfunktionen ind i de baner, som tjener virksomheden og dermed os selv bedst?*

Det vil være absolut påkrævet, at der så hurtigt som muligt sker en strukturændring inden for virksomhedernes regnskabsområde, således at der lægges mindre vægt på det registrerende fortidsregnskab og mere vægt på det fremtidige kontrollerende økonomiregnskab. Mulighederne herfor er jo til stede, hvis vi vil udvikle budgetsystemet på såvel langt som kort sigt, og med samtidig indførelse af budgetrevision af forskellige periodelængder. Budgetsystemet må samtidig fastlægges således, at alle i virksomheden gøres ansvarlig herfor, og må opbygges således, at den registrerende funktions regnskabstal nøje følger budgettallenes opbygning.

Virksomhedens ledelse må endvidere etablere en toporganisation, som koordinerer alle væsentlige led og samtidig tager økonomifunktionen med som en meget vigtig faktor ved fremtidig planlægning af virksomhedens trivsel. Den fornødne kompetence skal samtidig tildeles funktionen. Regnskabschefen skal herefter under forudsætning af, at han har de fornødne evner, være økonomimanden, der i nøje samarbejde med de øvrige funktioner sørger for samordningen af hele virksomhedens økonomiske funktion med løbende rapportering efter ledelsens behov og ønsker.

Endvidere må revisionen ændre sin indstilling og medvirke til indførelsen af et fremtidsorienterende regnskab, der endvidere vil være ideelt som kontrolinstrument og samtidig vil kunne medføre en simplificering af revisionens arbejde, hvis man i højere grad vil benytte sig af afvigelsesprincippet.

#### *Uddannelse.*

Samtidig må man være opmærksom på, at det vil være nødvendigt at foretage ændringer inden for hele uddannelsesområdet inden for såvel regnskabsvæsenet, hvor man efter min mening i for høj grad har helliget sig den registrerende funktion, som inden for »administrationen«, hvor vi er langt tilbage i udviklingen. De vordende økonomifolk, herunder revisorer, må have mulighed for at få en bedre uddannelse inden for alle virksomhedsområder. Disse mennesker må oplæres til at være mere frigjorte inden for deres fagområde ved at udvikle deres fantasi og kombinationsevne i stedet for alene at lære og give dem mere eller mindre gode værktøjer.

*Afsluttende bemærkninger.*

Af mine bemærkninger – som med vilje i flere tilfælde er fremsat stærkt – vil fremgå, at det er min opfattelse, at stillingen er i fare, hvis der ikke snarest foretages en afgørende ændring i vor opfattelse af stillingens arbejdsområde og placering samt rette opdeling i virksomheden. Den tid er da ikke fjern, hvor andre med anden uddannelse end vi, vil få en afgørende indflydelse i ledelsesområdet og henvise regnskabsfolkene til »arbejdere« i et talbehandlingsværksted. Vort værktøj og vor uddannelse er i orden på dette område.

Vi kan holde stillingen, hvis alle kræfter sættes ind derpå – altså også direktionens og revisionens – og etableringen af en økonomisk planlægning i fuld tilslutning til virksomhedens målsætning sættes i gang på linie med planlægningen inden for virksomhedens øvrige funktioner.

Tiden hertil er endnu ikke forpasset, men i arbejdet med løsningen af de kommende tiders problemer i forbindelse med den skærpede konkurrence udefra, vil vi kunne få lejlighed til at vise vor berettigelse og rodfæste vor stilling, ikke som regnskabsmænd, men som økonomimænd.

**Regnskabsdirektør, civiløkonom W. Drenck.**

Der skabes dag for dag nye titler for beskæftigede i erhvervslivet. Dette skyldes dels en devaluering af titler i almindelighed og dels, at den stadig mere dybtgående specialisering skaber nye arbejdsområder, der kræver specialuddannet personale, som man søger at give passende titler. Indenfor regnskabsområdet kendte man for blot 50 år siden kun titlen bogholder. I dag findes et utal af titler, såsom hovedbogholder, regnskabschef, lønningschef, kalkulationschef, hulkortchef, økonomichef o. s. v.

Regnskabschefens arbejdsområde veksler stærkt fra virksomhed til virksomhed i dag. Meget ofte er hans hovedfunktion stadig bogføring i snævrere forstand. Men i almindelighed benyttes titlen vel nok oftest i virksomheder, som har indført mere avancerede regnskabssystemer med budgetter, omkostningsfordeling og internt regnskabsvæsen. Ofte ser man dog stillingen kombineret med mere administrativt betonet arbejde, som f. eks. personalefunktionen, kontorledelse, intern organisation o. s. v. Når dette er tilfældet, har det ofte en historisk baggrund, men det er desværre også tit regnskabschefen selv, som er for ivrig med at påtage sig disse opgaver for at opbygge en større stilling. Den store spredning i arbejdsopgaverne er årsag til, at det mere konstruktive arbejde inden for regnskabsområdet forsømmes.

Regnskabschef Ibsen var inde på, at man først rigtig begynder at interessere sig for regnskaber, når en virksomhed går dårligt. Dette er sikkert også rigtigt. I nodens stund bliver man klar over, at man i regnskabsvæsenet har et instrument, som giver mulighed for overblik. Men den dybere sammenhæng skal nok findes i andre forhold. Indførelsen af demokratiske ledelsesprincipper, hvor ansvaret fordeles, så hver enkelt medarbejder i organisationen har et personligt ansvar, stiller store krav til den interne kontrol. Moderne regnskabssystemer er da netop bygget op med henblik på kontrollen af de enkelte ansvarsområder. Man planlægger den enkeltes aktivitet gennem budgetter, og disse følges senere op ved kontrol af realiserede tal kontra budgetterede. Når en virksomhed går dårligt, skyder man skylden på konjunkturerne; men sandheden er ofte den, at man ved en gennemført planlægning og kontrol kan forudse udviklingen og imødegå den.

Gennemførelsen af demokratiske ledelsesprincipper med tilsvarende delegering af ansvar er en forudsætning for den videre industriekspansion, og kravene til den regn-

skabsmæssige kontrol vil derfor stige i de kommende år. Værdien i regnskabskontrollen ligger i, at den enkelte forstår de oplysninger han modtager, erkender sine fejl og prøver at gøre arbejdet bedre i fremtiden.

Efter min mening er det netop en af regnskabschefens vigtigste konstruktive opgaver at skabe forståelse for regnskabssystemerne, at gøre det klart for den enkelte, hvad han kan få ud af regnskabssystemet.

Forståelsen skabes bl. a. ved at give hver enkelt medarbejder relevante tal. Ikke for detaljerede oplysninger til toplederne og til andre ledere, kun tal som vedkommende øver indflydelse på selv. Dette princip synes indlysende, men man ser forbausende ofte, at regnskabsafdelingen forsøger at demonstrere sin formåen ved at overdænge den enkelte med oplysninger.

På et andet område synes mange regnskabschefer at gå til en anden yderlighed. De bruger uforholdsmæssig megen tid til at sætte sig ind i de kontortekniske nyskabelser, som fremkommer i stort tal. Ikke mindst anvendelsen af elektronisk apparatur i regnskabsarbejdet har interesseret. Det er ganske vist nødvendigt at følge denne udvikling, men man skal passe på ikke at gå til yderligheder. Den rent tekniske udformning af regnskabsvæsenet må være en sekundær opgave for regnskabschefen. Man kan med sikkerhed forudsige en voldsom specialisering, ikke mindst på databehandlingsområdet, hvor arbejdsgrupperingen sikkert vil blive programmering, kodning og maskinkørsel, hver gruppe med specialuddannet personale.

Hovedindtrykket af situationen i dag er, at vi kun befinder os på begyndelsesstadiet i den udvikling, som kan forudses. I modsætning til regnskabschef Ibsen tror jeg ikke, det er realistisk at regne med, at regnskabschefen kan bevare det arbejdsområde han har i dag. Tendenserne ses måske tydeligst i udviklingen i U. S. A. Her synes man klart at gå ind for en tredeling af det, vi normalt forstår ved regnskabsfunktionerne, nemlig:

1. Registrering
2. Planlægning af og kontrol med aktiver og passiver
3. Planlægning af og kontrol med virksomhedens økonomi

*Registreringsfunktionen* omfatter bogføring, statistik og databehandling i det hele taget. Her må man forudse en stærk centralisering af alt registreringsarbejde i virksomheden, – altså også det, der i dag ligger uden for regnskabsafdelingerne – i elektroniske databehandlingsanlæg. Vi kan forudse, at der med tiden bliver brug for særlig chef for denne funktion med titlen databehandlingschef eller måske den kortere form *datachef*.

Funktionerne under *planlægning og kontrol med aktiver og passiver* omfatter bl. a. budgetteringen af virksomhedens kapitalbehov på kortere og længere sigt, budgettering og kontrol af virksomhedens formue herunder vedligeholdelsen af aktiver gennem forsikring, kontrol med kasse- og bankbeholdninger, kreditgivning og varelagre o. s. v. samt likviditets- og finansbudgetter. Denne funktion findes næppe udspecialiseret i mange danske virksomheder, men er almindelig i U. S. A. under titlen »treasurer«. På dansk bliver det nok til »finanschef«, selv om betegnelsen »skatmester« taltaler mig personligt.

Under *planlægning og kontrol med virksomhedens økonomi* falder hele den interne kontrol, herunder budgettering af alle aktiviteter, behandling af interne regnskaber for alle funktioner i virksomheden, fortolkning af disse regnskaber, rapportering med

påpegning af svage punkter og forslag til ændringer. Endvidere også konsultative opgaver overfor chefer, forslag til nye fremgangsmåder til opnåelse af virksomhedens målsætning eller en mere effektiv politik. Som det vil forstås, er disse opgaver meget alsidige, og de vil stille meget betydelige krav til udøveren. Det er denne funktion, som man normalt i U. S. A. benævner »controller« funktionen. På dansk vil titlen nok blive økonomichef (ikke at forveksle med den enkelte steder anvendte titel for indkøberen af kontorrekvisitter og -maskiner, tryksager o. s. v.).

Placeringen af disse tre regnskabsfunktioner i virksomhedens organisationsplan veksler stærkt fra virksomhed til virksomhed. Skal man sige noget generelt, er det sjældent, at alle tre funktioner underlægges samme chef, hvor de efter min mening heller ikke forenes særlig godt. Økonomichefen (controlleren) fungerer oftest direkte under direktionen, i U. S. A. ofte som vice-præsident og medlem af direktionen. Dette giver et ganske godt indtryk af den betydning, man tillægger funktionen.

Datachefen og finanschefen kan placeres som funktionschefer under direktionen, men ikke sjældent vil de være underlagt hovedfunktionen administration.

Opdelingen af regnskabschefens funktioner i tre hovedområder må give anledning til alvorlige overvejelser for danske regnskabsfolk. For de personer, som allerede i dag beklæder chefposter, er problemstillingen endnu vanskeligere. Den enkelte må gøre op med sig selv, hvilken han alt efter faglige og menneskelige kvalifikationer anser sig for mest egnet til. Det vil næppe være muligt at gå imod den skitserede udvikling, og der vil formentlig endnu være mulighed for at afrunde uddannelsen med henblik på at gå ind i den kommende udvikling. Efter min personlige mening har regnskabsmanden med en teoretisk uddannelse på Handelshøjskolen alle chancer for at kvalificere sig til den i fremtiden meget betydningsfulde stilling som økonomichef, og han kan derfor sætte langt mere ind herpå, inden andre får øje på mulighederne.

Det skal til slut nævnes, at også uddannelsen på Handelshøjskolen må indrettes med den kommende udvikling for øje. Ikke mindst vil stillingen som økonomichef stille betydelige krav til forståelsen af drifts- og markedsøkonomiske forhold samt virksomhedsledelsens problemer. Efter min mening vil kravene til revisoren også stige. Han vil få stigende betydning for virksomheden som koordinator og konsulent, et forhold der også må tages hensyn til i revisoruddannelsen.

#### **Statsautoriseret revisor Tage Andersen.**

I de danske foretagender, som jeg er kommet i forbindelse med gennem min virksomhed som praktiserende revisor, har jeg mødt regnskabschefer med vidt forskelligt arbejdsområde og med vidt forskellig placering i virksomhedens organisation. De forholdsvis klare retningslinjer, som kendetegner virksomhedsopbygning og ansvarsplacering f. eks. i Sverige, finder man kun sjældent her i landet. Følgelig kan det være svært at diskutere regnskabschefens område og virke, al den stund en »normal« dansk regnskabschef vanskeligt lader sig fremskaffe.

Hvordan er da den danske regnskabschefes hyppigste placering i virksomhedens organisation? Hans arbejdsområde dækker naturligt de bogføringsmæssige funktioner, først og fremmest finansbogføringen, men sædvanligvis også driftsbogføringen, også i de tilfælde, hvor denne er udskilt som særligt område. Under regnskabschefens virkefelt hører endvidere den daglige kontakt med pengeinstitutter, betalingsforhold vedrørende debitorer og kreditorer, skatteproblemer, forsikrings spørgsmål, daglige kontorproblemer samt ikke så sjældent personalefunktionen. I de seneste år har spørgs-

mål om kontorautomatisering, herunder elektroniske databehandlingsanlæg, slugt mange – oftest for mange – arbejdstimer.

Som det vil ses, er arbejdsfeltet vidtspændende og broget. Det er normalt de regnskabsmæssige funktioner, som tager den væsentligste tid, men efterhånden som virksomhedernes daglige bogføring er indkørt i en fast rutine, har regnskabschefen fået tid og kræfter til at tage nye arbejdsområder op. I mange tilfælde er det også naturligt og rigtigt, at de ovennævnte områder er inddraget under regnskabschefen.

Men det store arbejdsfelt, som sluger meget af regnskabschefens tid i det daglige, har nok alligevel betydet en svækkelse af regnskabschefens stilling i virksomhedens organisation. Det er vel ikke forkert at sige, at interessen for det forgangne er i aftagende, forstået på den måde, at blikket i stigende grad rettes mod fremtiden. En virksomheds ledelse ønsker at vide mest muligt om fremtidsudsigterne. Man ønsker udarbejdet både korttids- og langtidsprognoser, som viser drifts- og likviditetsstillingen i de nærmest følgende måneder og år. Man ønsker selvfølgelig også med korte mellemrum at konstatere, om de udarbejdede budgetter har været rigtige. I næsten samme takt som budgetterne indkøres, mister ledelsen en stor del af den hidtidige interesse for de historiske tal. Fremtidsprognosernes kvalitet er afgørende for ledelsens dispositioner og er følgelig et af de områder, hvor regnskabsmanden kan yde værdifuld og påskønnet bistand.

Hvordan står regnskabschefen da i dette billede? Det må sikkert erkendes, at hans stilling i mange tilfælde ikke er så god som ønskelig, og som hans kvalifikationer burde berettigg ham til. I for mange virksomheder har ledelsen fået den opfattelse, at regnskabschefen er bogholderen, der varetager de registreringsmæssige funktioner, og kun i ringe omfang har evner og muligheder for at være med i virksomhedens fremtidsplanlægning. Betragtningen er naturligvis forkert, da regnskabstallene jo netop er et nødvendigt værktøj for budgetlægningen.

Hvad er da forklaringen på denne tingenes tilstand? Er fejlen regnskabschefens, er den ledelsens eller er det en naturlig udvikling, som ikke lader sig ændre?

I ikke så få tilfælde må regnskabschefen bære sin del af skylden for denne tingenes tilstand. Den daglige arbejdsbyrde er for krævende, og medarbejderforholdene har været vanskelige i de sidste ti år. Øget produktion og salg giver også spekulationer, især på det pengemæssige område. Den tekniske revolution, som vi har oplevet efter sidste krig, og som i første omgang er kommet produktionsområdet til gode, begynder nu også at sætte ind på det administrative område og kræver regnskabschefens tid. Skatteproblemerne er af stor betydning i dag og kræver megen tid, men regnskabschefen kan kun gøre sig til specialist på området ved at tage tiden fra andre områder, som er af største betydning for virksomheden. Resultatet har i mange tilfælde været, at regnskabschefen er blevet overvældet af de daglige problemer og derfor ikke har fundet sin naturlige plads i den ledergruppe, som skal tilrettelægge virksomhedens fremtid.

I denne forbindelse melder sig spørgsmålet om stillingsudvælgelse. I tidligere tid var avancementsprincippet det fremherskende, men i dag er det vist almindeligt erkendt, at en omhyggelig udvælgelse er den sikreste vej til rigtig stillingsbesættelse. Det er da også min erfaring, at de fleste regnskabschefer i større virksomheder har en omfattende teoretisk og praktisk viden, som gør dem velkvalificerede til deltagelse i virksomhedens ledelse.

Det er imidlertid ikke nok at være faglig dygtig. Af den rigtige regnskabschef kræves også samarbejds- og organisationsevne, og der kræves salgstalant. For mange



regnskabschefer kan ikke sælge deres synspunkter. Regnskabsoplysningerne skal serveres i en overbevisende og letforståelig form. Regnskabschefen kan ikke forvente, at direktøren skal gennemgå endeløse specifikationer og opstillinger for derefter selv at finde de tal og talkombinationer frem, som han har brug for. Regnskabschefen må heller ikke forsøge at gøre sig uundværlig ved at udarbejde indviklede rapporter, som kun han selv forstår. Han vil kun opnå det modsatte af det tilsigtede. Det må være regnskabschefens opgave at udarbejde korte og oplysende opstillinger, som forstås umiddelbart, og som kan give direktionen et anvendeligt dispositionsmateriale.

Når regnskabschefens stilling skal vurderes, må direktionen med i billedet. I flere virksomheder taler direktøren og regnskabsmanden ikke samme sprog. Direktørens interesse for regnskabsmæssige oplysninger er ofte forbløffende ringe. Han er i flere tilfælde tilfreds med at få forelagt årsregnskabet med tilhørende specifikationer. Kortperiodiske regnskaber, for ikke at tale om drifts- eller likviditetsbudgetter, bliver ikke sjældent afvist med den motivering, at man »på anden måde har fingrene på pulsen«. I ikke så få tilfælde søger regnskabschefen bistand hos revisor for at få nye regnskabsidéer solgt til direktøren, men for ofte er det svært at få direktøren overbevist.

Ikke så få regnskabschefer har problemer i samarbejdet med virksomhedens teknikere. Teknikere føler det ofte naturligt at udtrykke en tankegang i matematiske formler, hvilket falder regnskabsmanden svært, da han hyppigt er uden tilstrækkelig matematisk indsigt. Fremtidens regnskabsfolk må have en bedre uddannelse i matematik. Omvendt har regnskabsmanden nu og da svært ved at acceptere ingeniørernes kundskaber på det regnskabsmæssige og kalkulationsmæssige område. Ingeniørernes synspunkter synes måske på dette felt at være lidt traditionsbundne. Det må dog erkendes, at mange ingeniører har en betydelig evne til at behandle regnskabsmæssige problemer, og det er da også min erfaring, at der kan opnås et særdeles godt samarbejde mellem teknikere og regnskabsfolk.

Det må vist med nogen ret kunne fastslås, at regnskabschefens lidt skæve placering i virksomhedsledelsen i dag ikke er en følge af en naturlig udvikling, men simpelthen en følge af, at problemet ikke har været genstand for fornøden opmærksomhed.

Det er blevet fremført, at revisoren, gennem skærpede krav om interne kontrolsystemer, kan svække regnskabschefens stilling, idet hans arbejdsfelt derved dirigeres i forkert retning. Det er naturligt, at interne kontrolforanstaltninger er underlagt regnskabschefen og følgelig diskuteres med ham. Diskussionerne mellem regnskabschef og revisor skulle imidlertid gerne omfatte andre, og man fristes til at sige, mere vigtige områder. De fleste statsautoriserede revisorer kan sikkert bekræfte, at en meget væsentlig del af deres tid anvendes til en vidtspændende konsulentvirksomhed, hvori samarbejdet med regnskabschefer indgår som en væsentlig bestanddel. Det er netop fremtidsproblemer som budgetlægning, likviditetsanalyser, kalkulationsproblemer, etablering af nye virksomheder og lignende problemer, som optager en større og større del af revisorerens tid.

Den af direktør Drenck foreslåede opdeling af regnskabsfunktionen kan jeg tiltræde. Fremtidens regnskabschef kan ikke varetage alle de funktioner, som i dag oftest er placeret under denne stilling. Der må finde en opdeling sted, ellers kan væsentlige områder af regnskabsfunktionen blive underlagt andre virksomhedsorganer, og regnskabsmanden vil ikke opnå den rette placering i virksomheden.