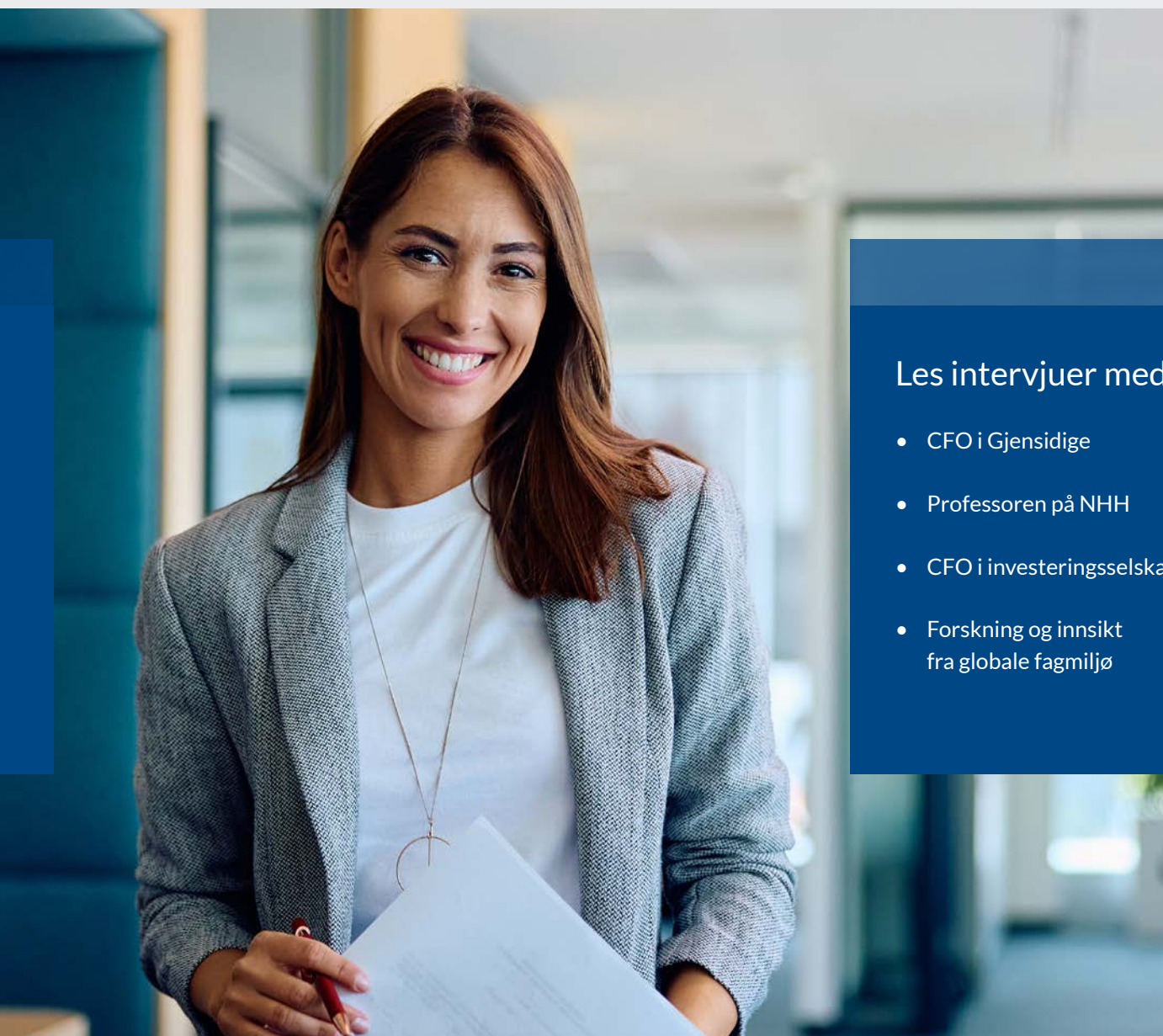


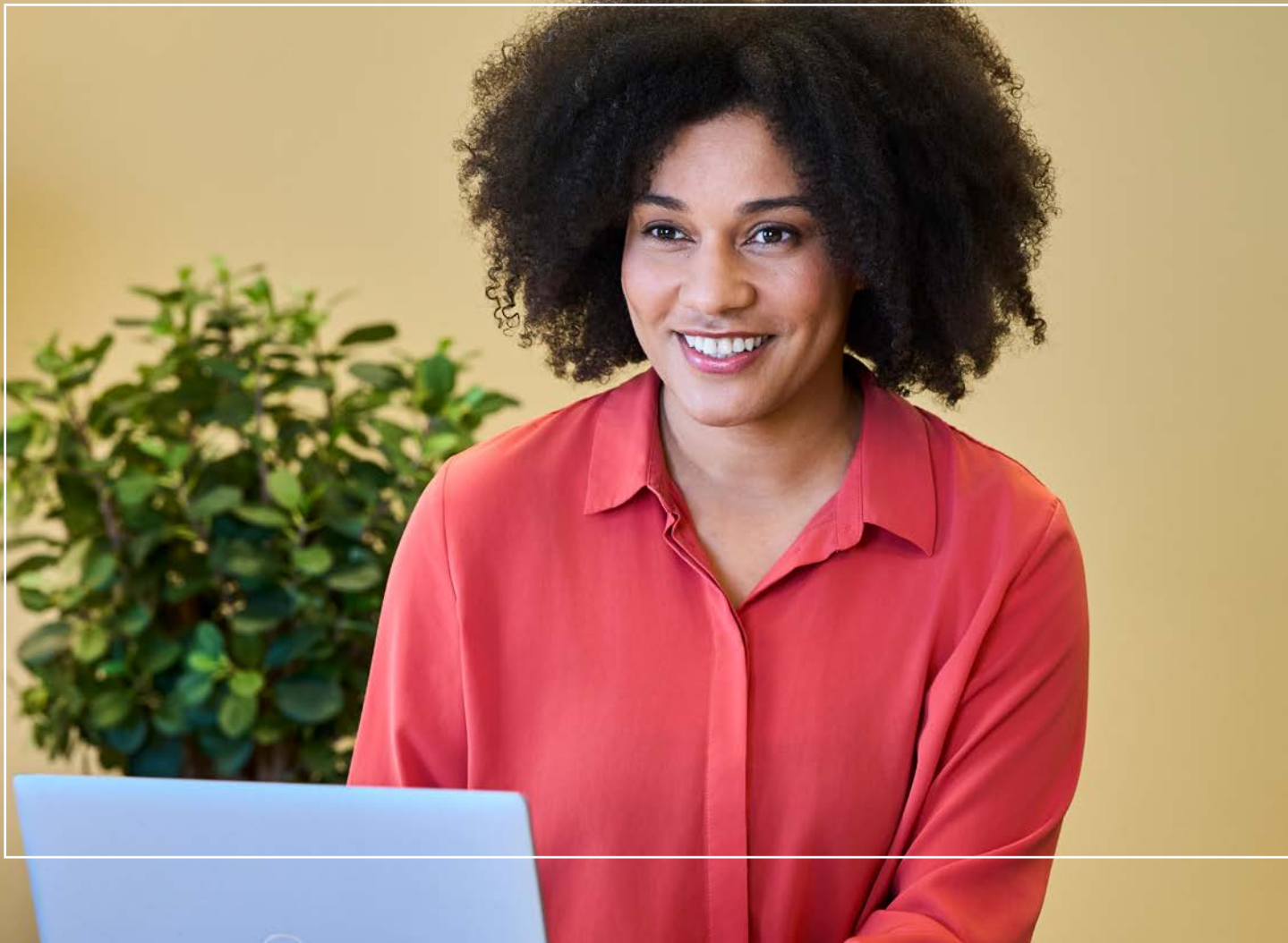
Den moderne CFO:

Bli klar til 2030 med disse valgene



Les intervjuer med:

- CFO i Gjensidige
- Professoren på NHH
- CFO i investeringsselskapet
- Forskning og innsikt fra globale fagmiljø



Fem råd som lar deg møte kravene som kommer

Valg du tar i dag – er avgjørende for hvor du havner i fremtiden. Å velge riktig handler om å finne folkene, partnerne og systemene som bringer deg fremover. Det krever en ny måte å tenke på. For å gi deg fornuftige svar har vi snakket med noen av landets fremste eksperter på CFO-faget og på omstilling:

- CFO Marie Øymyr Moe i FSN Capital og Xledgers Ida Skaar deler sine perspektiver på hva det betyr.
 - Jostein Amdal, CFO i Gjensidige, har en lang karriere som økonomidirektør. Erfaringen gjør han enda bedre rustet til å vite hva som er de riktige valgene fremover.
 - NHH-professor Inger Stensaker gir deg innblikk i hvordan få dine ansatte med på endringene du står i.
- Deres erfaringer gir oss fem viktige områder som økonomiavdelingen nå må eie:**
1. Teknologi: ERP og økonomiplattformen må være i skyen, og navet som andre systemer kobles til.
 2. Automatisering og bruk av kunstig intelligens må høyt prioriteres.
 3. Bygg endringskapasitet og kompetanse i økonomifunksjonen.
 4. Integrer ikke-finansiell styring og bærekraftrapportering i ERP-strømmen.
 5. Ta strategisk eierskap til fremtiden sammen med CEO.

Hvorfor og hvordan kan du lese i denne guiden. Vi håper den gir deg inspirasjon til kloke valg.

God lesing!

Å velge riktig handler om å finne folkene, partnerne og systemene som bringer deg fremover.

Ni viktige valg for den moderne CFO

- Rollen utvides til å bli mer strategisk med større søkelys på ikke-finansielle verdidrivere. Det krever at CFO har en visjon for sin egen rolle frem mot 2030.
- Bli god på endringsledelse. Bygg kultur for læring, for å sikre raskere og bedre endringer, og enklere sikre gevinster fra de digitale prosjektene.
- Bli en brobygger mellom teknologi, økonomi og forretningsutvikling.
- ERP-systemet må i skyen. Det betyr fortløpende tilgang til ny funksjonalitet, smartere arbeidsformer og bedre sikkerhet. Lovkrav gjør det viktig å vurdere lokale eller europeiske plattformer.
- Styrke kompetanse på teknologi. De som jobber i økonomi-avdelingen, må trives i skjæringspunktet økonomi og teknologi.
- CFO blir rådgiver og strateg, og sikrer at innsikt blir tilgjengelig for flere
- Du må kontinuerlig investere i ny teknologi og/eller nye ferdigheter i avdelingen
- Automatisering og kunstig intelligens forenkler hverdagen, og gir nye muligheter for innsikt.
- Du bør ha systemer som forenkler, dels automatiserer, bærekraftsrapporteringen.



Jeg skal sikre at våre strategiprosesser er gode, slik at vi tar beslutninger som styrker vår konkurranseevne over tid. CFO skal være fremoverlent og strategisk orientert

Jostein Amdal - CFO, Gjensidige

CFO må være fremoverlent og strategisk

Gjensidige prioriterer tre områder når fremtidens økonomiavdeling utformes.

Jostein Amdal er CFO i Gjensidige. Siden beslutninger i hans rolle baseres på vurderinger av hva dette betyr for fremtidig verdiskapning, bruker han mesteparten av arbeidstiden sin til å se fremover.

– Som CFO i en børsnotert virksomhet må jeg selvsagt ha kontroll på hva som skjer de neste kvartalene, men også evne å se langt frem. Verdien av selskapet avhenger ikke først og fremst av de neste par kvartalene. Jeg skal sikre at våre strategiprosesser er gode, slik at vi tar beslutninger som styrker vår konkurranseevne over tid. CFO skal være fremoverlent og strategisk orientert, mener han.

Samtidig er ikke behovet for tids-riktig styringsinformasjon, ofte basert på regnskapsstørrelser, men også

mer operasjonelle data og markedsinformasjon, mindre enn før. Finansområdet er den sentrale leverandøren i konsernet av slik informasjon, som både skal leveres raskt og med høy kvalitet.

– Du må vite når du skal gasse og når du skal bremse. Muligheter må avdekkes, samtidig som du er oppmerksom på at du bruker aksjonærenes penger når du investerer. Da skal du vite at valget vil lønne seg og at det er riktig fra et strategisk perspektiv.

CFO og CEO må sammen eie helheten

Helhetsperspektivet bør CFO og CEO eie sammen på tvers av virksomhetsområdene. CFO skal sikre at det tenkes både økonomisk og strategisk ved veivalg. I tillegg må en kunne legge frem gode prognoser om hvordan det ser

ut de neste 12 og 24 månedene, og på lengre sikt for å sikre en robust finansiell planlegging.

– CFO må styre oppfatningen av hvor konsernet er på vei, og forutse hvor det er behov for tiltak, råder han.

Det ligger store muligheter i ny teknologi for å hele tiden bli bedre til å avdekke hva som kan forbedres - kunstig intelligens er et nøkkelord.

CFO må styre oppfatningen av hvor konsernet er på vei, og forutse hvor det er behov for tiltak.



– Økonomiavdelingene er sterke på sine fagdisipliner. Kunsten nå er å koble dette med de som allerede er godt skolert i ny teknologi og å gjøre alle nysgjerrige på å ta dette i bruk. Dette kan over tid gi betydelige løft i kvalitet og effektivitet.

Økonomiavdelingen er viktig i endringer

Gjensidige har vært gjennom en agil transformasjon. Målet har vært å reorganisere virksomheten med tverrfaglige team som jobber for å utvikle konsernet. I arbeidsgruppene inngår både forretnings- og teknologiressurser.

– Her har hele toppledelsen jobbet med organisasjonsdesign og forbedrede arbeidsformer. Som CFO har jeg vært særlig opptatt av hvordan vi styrer virksomheten på en bedre måte og sikrer at ressurser brukes best mulig. Økonomiavdelingen sin rolle er å ivareta at alt henger sammen.

Det krever gode rammer for styringsprosessene.

– Du må finne balansen mellom hvordan du måler suksessen til endringsprosessene opp mot daglig drift. I endringsprosjekter bør du se på faktorer som hvordan du kommer raskere til markedet med nye ting, ansattes oppfatninger på utviklingen og kundenes perspektiv.

Lederens rolle er særlig viktig i endringene. God kommunikasjon må prioriteres.

– Du vil møte både støtte og motstand. Du må derfor formidle målet med endringen og være oppmerksom på når graden av endring er for stor, slik at du kan ta et steg tilbake ved behov.

Tre store endringer for økonomiavdelingen

Amdal har en tydelig formening om hvordan økonomiavdelingen bør se ut fremover. Tre viktige drivere for at det er behov for endringer inntreffer samtidig. Den første er regelverksutviklingen som fortsetter å stille økte krav til oss. Finanssektoren er særlig utsatt.

Omveltning nummer to er teknologi og smartere arbeidsformer: Digitalisering, automatisering og effektivisering.

I endringsprosjekter bør du se på faktorer som hvordan du kommer raskere til markedet med nye ting, ansattes oppfatninger på utviklingen og kundenes perspektiv.

Det er mange fordeler med de skybaserte systemene både i form av effektivitet, hastighet og ikke minst sikkerhet.

Mer tid skal brukes på å analysere data og dele innsikt, mindre tid på å produsere rapporter.

– I fremtidige rekrutteringsprosesser vil vi derfor stadig mer vektlegge verktøy- og teknologikompetanse, ofte i retning av det vi ser hos data scientists, mener han.

Den tredje endringen er å bli dyktigere til å samle ulike typer av styringsinformasjon i en meningsfylt helhet: Finansiell og ikke-finansiell informasjon, kombinasjonen av egne data og eksterne kilder som påvirker beslutningene Gjensidige fatter.

I tillegg kommer en ikke utenom bærekraft. Dette har mange fasetter, blant annet i strategi- og produktutviklingsprosesser, når investeringsaktiva skal plasseres og i presentasjon av informasjon til eksterne interessenter. Her har Gjensidige jobbet godt over tid.

– Vi har fått gode skussmål fordi vi har hatt rapporter som i forkant av regelverksendringene har evnet å kombinere det finansielle med hvordan konsernet påvirker samfunnet og hvordan vi er eksponert for endringer i klima, natur og andre faktorer, sier han.

Frihet til å ta gode valg

I Gjensidige styrer han et bredt og kompetent nordisk team på 130 personer som jobber med alt fra klassiske økonomifunksjoner til investeringer av selskapets aktiva, kontakt med investorer, innkjøp, oppkjøp, aktuar, reassurans, kapitalstyring, det konsernjuridiske og strategi. Det reflekterer et stadig økende ønske om å se strategiske og finansielle

konsekvenser i et bredt perspektiv og søke effektivisering på tvers av siloer.

Arbeidet med regnskap og økonomi håndteres av et kyndig team som har bygd opp en solid portefølje av skybaserte systemer, deriblant Xledger.

– Det er mange fordeler med de skybaserte systemene både i form av effektivitet, hastighet og ikke minst sikkerhet.

Lederstilen til Amdal er basert på tillit, åpenhet og ærlighet.

– Vi skal ha en tillitsbasert kultur der vi er enige om målene. Kollegene skal føle at de har friheten til å ta gode valg underveis, og oppfordres til å prøve og feile. Jeg skal oppfattes som rettferdig og konsistent over tid.

Trygghet og nyskaping

Amdal fremhever at det er lov å gjøre feil, men aldri å feie feilene under teppet.

– Jeg er åpen om hva jeg selv ikke er god på. Det er viktig å være genuin, litt nedpå jorda og ikke bruke så store ord.

Amdals beste lederråd er at du må tørre å være åpen og ærlig.

– Det legger grunnlaget for en god kultur. En leder bør være litt nøktern og folkelig. Jeg er heldig som har en jobb i et godt selskap. Har du blitt behandlet godt, skal du gi tilbake, såfremt du har en god balanse mellom jobb og fritid.

De som yter får mye tilbake.

Amdal har selv aldri hatt noen tydelige egne karrieremål. Han beskriver seg som heldig som har fått jobbe med arbeidsområder som har vært spennende.

– Jeg har forsøkt å levere så godt jeg evner og vært inspirert av givende oppgaver, gode kolleger og et topp arbeidsmiljø. Derfor har jeg fått mange interessante muligheter, avslutter han.

Den nye tidsalderen for CFO

PwC beskriver den moderne CFO som en som har begge hendene på rattet. Volatilitet, teknologi, og nye retningslinjer endrer spilleregler og gjør CFO-rollen enda viktigere.

Disse fem strategiske virkemidlene bør CFO omfavne:

- Vær en strategisk rådgiver. Den andre (i ledelsen/selskapet) går til for å få innsikt og kunnskap om viktige trender når viktige beslutninger skal fattes.
- Fremadrettede økonomidirektører er gode på data og analyse. Automatisering og bruk av generativ KI vil være viktige forutsetninger for å løfte økonomiavdelingen inn i fremtiden.
- CFO må være en historieforteller – kollegene behøver mening bak tallene ved at CFO gjør komplekse finansielle data til enkle formuleringer som gir trygghet, mening og retning.
- Ta et helhetlig grep om bærekraft. Ved hjelp av smart teknologi kan ressurser brukes bedre, risiko fjernes og nye inntektskilder avdekkes.
- Skap en teknologikyndig organisasjon. Du må sikre at kollegaene i økonomiavdelingen får hevet sin kompetanse innen analyse, teknologi, strategi og bærekraft.

Kilde: What's important to the future CFO in 2025: PwC



Inger Stensaker - professor, NHH

CFO må bygge muskler

De beste på endring har en CFO som tør å tenke nytt og en økonomiavdeling som ikke ser seg blind på tradisjonelle KPI-er.

Det er en utbredt holdning at mennesker ikke er spesielt gode på endring. Denne stereotypen er ikke Inger Stensaker enig i.

– Norske arbeidstakere er som regel ganske tilpasningsdyktige. Pandemien er et godt eksempel. Det vi ikke liker er når andre bestemmer over oss, eller endringer tres ned over hodene våre.

Stensaker er professor i strategisk ledelse ved Norges Handelshøyskole og har i snart 25 år forsket på endringsledelse og omstilling i næringslivet.

For å skape endringsdyktighet må viktige spørsmål adresseres: Hva består endringen av? Hva er det som driver frem behovet?

– Medarbeiderne må se meningen med endring. Store omstillinger krever mye. Det er vanskelig å få folk til å investere tid og krefter i endringer som oppleves meningsløse.

Det er ofte kvaliteten på ledelsen som avgjør hvor god virksomheten er til å skifte retning eller gjennomføre endringer.

For å skape endringsdyktighet må viktige spørsmål adresseres: Hva består endringen av? Hva er det som driver frem behovet?

Det viktige samspillet mellom CFO og CEO

Stensaker trekker frem endringskapasitet og innovasjonskapasitet som nøkkelord. Dette er holdninger og en innstilling som virksomheter må trene på. Stensaker sammenligner det med å trene opp muskler.

– I virksomheter er det gjerne høy endringstakt med mange prosjekter som overlapper hverandre og som konkurrerer om ressurser og oppmerksomhet. Fordi ledere og medarbeidere kan oppleve at de trekkes i forskjellige retninger må du bygge en kapasitet til å håndtere høy endringstakt. CFO og CEO må sammen være forkjempere for å skape innovasjonsvilje, mener hun.

Dette krever at ledelsen jobber strukturert med endringene og forstår hvordan de får med seg menneskene i organisasjonen. I dag er det mer aktuelt enn noensinne, enten det skjer i møte med ny teknologi eller at nye typer konkurrenter eller forretningsmodeller forandrer din bransje.

– Her er innovasjonskapasitet viktig. CFO er minst like viktig som CEO fordi økonomiavdelingen skal svare på hvordan det hele skal finansieres. I tillegg har økonomisjefen en viktig rådgivende rolle for å konstruktivt utfordre ideer og konsepter.

Det starter på toppen

For å bygge sterke muskler må du lede med et langsiktig perspektiv.

– Du må jobbe systematisk og sikre at tid og ressurser fordeles riktig. Ledelsen må se prosjektene i sammenheng for å hente ut synergier mellom parallelle endringsinitiativ. Med et langsiktig perspektiv kan du bygge de beste rutinene for hvordan du driver endringsledelse.

Med KI og ny teknologi kan toppstyring virke begrensende, og det må gjerne slippes opp mer.

– Ledelsen må da sette rammer der folk får muligheter og kan eksperimentere. De som tør og lykkes må belønnes. Fordelen med å slippe flere til er at KI og teknologien da koples tett til arbeidet som gjøres. Ledelsen har gjerne ikke samme oversikt over hva ny teknologi kan gjøre for organisasjonen. Veien må bli til mens du går.

Slik skaper du den endringsgode organisasjonen

Stensaker kjenner til flere av ingrediensene på hvordan skape den endringsgode organisasjonen.

– De beste jobber systematisk med å frigjøre ressurser slik at medarbeidere eller enkelte avdelinger ikke blir overvældet av omstillingsprosjekter.

Kutter mye, men investerer i kunstig intelligens

En undersøkelse fra Gartner Group sommeren 2025 viser at globale CFO-er må kutte kostnader, har utfordringer med hyppige endringer i lover og regler, og opplever stor geopolitisk risiko. Det gjør at fire av ti holder tilbake på investeringene til de har bedre oversikt på inflasjon, er kvitt skatt- og momsusikkerhet, og frem til markedene er mer stabile. Samtidig erkjenner CFO-ene at de er nødt til å investere for å vinne AI-racet i egen bransje. Prioriteringene i kunstig intelligens er flyttet fra bred eksperimentering til spesifikke bruksområder der en raskt kan hente hjem målbar verdi.

I tillegg er det viktig å identifisere områdene der en raskt kan hente hjem merkbare gevinster. Over tid bygges musklene og rutinene, og ledelsen blir gode på involvering. Å kunne drive endring handler om å mobilisere de viktigste endringsagentene i organisasjonen, samtidig som du følger de formelle spillereglene.

– Med en trent muskel og en metode for endring fjernes usikkerhet. Ansatte kjenner igjen rutinene og vet at ledelsen har til vane å gjennomføre endringer på en fornuftig måte.

Ledelsens evne til å kommunisere er avgjørende for den gode omstillingen. Det å skape mening må være høyt prioritert.

– Det er ikke slik at alle må være med fra første dag for å lykkes med endring. Det kan lønne seg å få de mest fremadrettede med først. De bidrar til å få med resten senere.

Rasjonale er at dine ansatte er mer tilbøyelige til å lære av kollegene som har gått i front. De sitter i den samme hverdagen og har dermed større troverdighet enn ledelsen.

De som lykkes best, har en fremadrettet økonomiavdeling

Et godt råd er å utvikle en tydelig visjon om hvor man vil med organisasjonen. Det er ikke alltid enkelt, spesielt i dag med så mange usikkerhetsfaktorer.

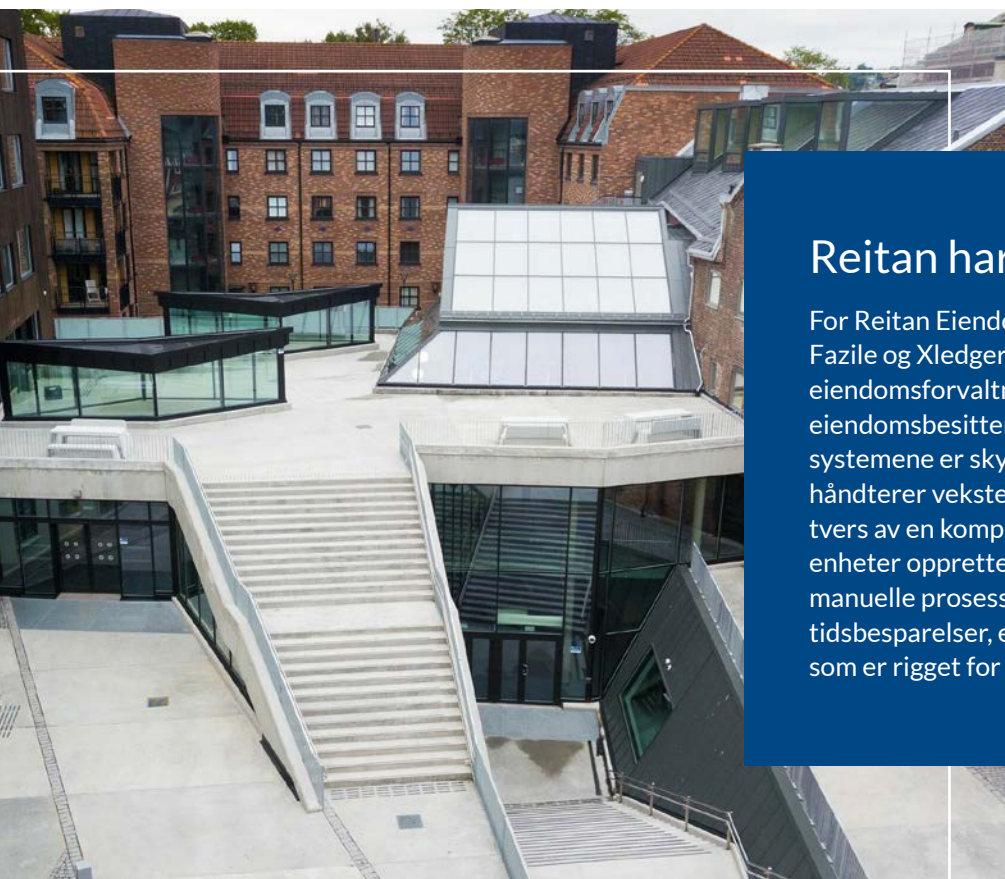
– Noen mennesker motiveres mer av en fremtidig dystopi. Motivasjonen blir da å unngå en slik virkelighet. Du må finne balansen og vite hva som motiverer dine ansatte. Svaret kan være å blande litt krise og litt håp, sier hun.

Stensaker ser ofte at de som er best på innovasjon og fornyelse har en CFO og en økonomiavdeling som er genuint opptatt av dette.

– De unngår den reaktive modusen der en skal passe på pengesekken. De tør å putte midler inn i det som er annerledes og har is i magen dersom det tar tid før inntekter og inntjening kommer.

Det innebærer også at du må tenke nytt rundt de tradisjonelle måltallene og KPI-ene.

– Det er masse du ikke klarer å måle eller som ikke passer inn i tradisjonelle strukturer når du skal fornye deg. Det kan være ukomfortabelt å ikke ha et tydelig «business-case». Derfor er det nyttig å heller tenke på hva du risikerer om du ikke gjør noe.



Reitan har satt en ny standard

For Reitan Eiendom har eiendomsforvaltningssystemet Fazile og Xledger satt en ny standard for økonomi- og eiendomsforvaltning. Reitan er en av landets største eiendomsbesittere og har opplevd sterk vekst. Fordi systemene er skybaserte har Reitan fått en plattform som håndterer veksten, med en høy grad av automatikk på tvers av en kompleks selskapsstruktur. I systemet er nye enheter opprettet med få tastetrykk, og store mengder manuelle prosesser er fjernet. Fordelene er betydelige tidsbesparelser, enklere arbeidsformer, og en plattform som er rigget for fremtiden.



Historisk viktige endringer for CFO

Frem mot 2030 er særlig to grep viktige: CFO må ha systemer som gjør deg til strateg, og ny kompetanse må inn i økonomiavdelingen.

Ida Skaar, CFO i Xledger, er en ivrig forkjemper for at økonomiavdelinger skal bli en sterkere premissgiver for selskapenes utvikling inn i fremtiden.

I en ny virkelighet er kunstig intelligens megatrenden. Mennesker støttes av fascinerende nye muligheter, kun fantasien setter grenser. For økonomiavdelingen blir rapporteringen enklere, raskere og bedre. Manuelle prosesser forsvinner. Tilgangen til beslutningsstøtte løftes til et nytt nivå.

Den moderne CFO må være god på analyse, teknologi og strategi.

– CFO må bli en partner for virksomhetenes utvikling. Det krever at de får frigjort tid til å bruke sin menneskelige dømmekraft på å sikre at prognoser blir mer riktige, risiko identifiseres og

håndteres, og at virksomheten enklere kan tilpasse seg endringer i markedet. Teknologi erstatter ikke menneskelig dømmekraft, men må brukes sammen med CFO sin kompetanse om fag og egen bransje, sier Skaar.

Et viktig stikkord er kritisk tenkning. CFO må ikke bare stille spørsmål ved tallene, men også forstå hvordan tallene henger sammen med selskapets drift. God refleksjon og vurderingsevnen til CFO skal bidra til å hindre at feilantagelser gir store konsekvenser.

Flere muligheter til å skape verdi

For å komme dit må virksomheten være i skyen med sitt ERP-system. Økonomisystemet må være navet i midten, som andre systemer kobles til. Det legger grunnlaget for god jobbing med innsikt, automatisering og forenkling.

– Mange er dessverre ikke på plass i skyen ennå og det overrasker meg. De som henger etter, må starte sin endringsreise nå, mener Skaar.

Løsningen på den nødvendige omstillingen handler om mer enn å velge riktig system. Det handler om at CFO må innta rollen som brobygger mellom teknologi, økonomi og forretningsutvikling. Økonomiavdelingen må levere innsikt som gjør det mulig å skape verdi.

Teknologi erstatter ikke menneskelig dømmekraft, men må brukes sammen med CFO sin kompetanse om fag og egen bransje.

– CFO bør bli mer og mer sentral i virksomhetens strategiprosesser. Rollen blir mer analytisk og fremtidsrettet, og samtidig mer kompleks og tverrfaglig.

Trives best i landskapet mellom teknologi og økonomi

Å heve kompetansen i økonomiavdelingen er minst like viktig som å velge riktige systemer.

– Økonomiavdelingen må styrkes med kolleger som trives best i grenselandet mellom teknologi og økonomi. Du må finne de som omfavner det som kommer, er flinke til å teste ut ny funksjonalitet i systemene, og som er nysgjerrige på hvordan kunstig intelligens kan effektivisere arbeidet.

Det innebærer også å ha et system som forenkler arbeidet med bærekraft-rapportering.

– Alle tallene flyter gjennom ERP-systemet. De beste økonomiplattformene hjelper deg med å kverne ut rapportene på en effektiv måte. Når dette arbeidet forenkles kan økonomiavdelingen og bærekraftsansvarlig gå bak tallene og bruke ressursene på det som skaper forbedring, sier hun.

Skaar tror at økonomiavdelingene frem mot 2030 ikke nødvendigvis blir større, men deres betydning blir langt viktigere. Det innebærer at manuelle transaksjoner må bort. Tid må brukes til å skape verdier for selskapet og kollegene.

– Økonomiavdelingen sitter på mye kunnskap og bør være de som kommer opp med fakta som gjør at muligheter utnyttes bedre, eller at problemer løses før de oppstår. Dette er en proaktiv rolle som kler moderne økonomer godt. Derfor må du komme i gang med systemer som gir deg innsikt i sanntid. Du taper konkurransekraft uten, fastslår hun.

Slik påvirkes CFO-rollen av ny teknologi

- Automatisering av transaksjoner og avstemminger frigjør tid til analyse og rådgivning.
- Sanntidsdata gir muligheter til å ta beslutninger «i fart».
- Modellering og prediktive analyser bidrar til bedre planlegging, mer nøyaktige prognoser og større kontroll på kapitalflyten.
- Datakvalitet blir avgjørende. CFO må sikre dataflyt og datakvalitet på sine områder.
- Klimarapportering gir CFO en bredere rolle, ofte med ansvar for nye type data og rapporteringer.
- Kompetansekravene endres: CFO må ha ferdigheter innen tradisjonelle oppgaver som økonomi og finans, i tillegg til analyse, kommunikasjon og teknologi.
- Risikostyringen blir enklere og bedre. Med algoritmer som lærer av data blir det mulig å lage bedre prognoser, identifisere risiko og enklere tilpasse seg endringer.

An aerial photograph of a coastal city, likely Bergen, Norway. The city is built on a hillside overlooking a large body of water. A red cable car is visible on a track running up the hillside. The city features a mix of old and new buildings, and the water is filled with boats and ships.

Bringer Fløibanen til topps

I skyen har Fløibanen funnet det perfekte systemet for økonomer som har flere jern i ilden. Økonomisjef Eirik Grytten Standal mener Xledger leverer på:

- **SKALERBARHET:** Fløyen åpnet i fjor ny restaurant. I høysesongen økes antall ansatte fra 100 til 200. Store mengder manuelle oppgaver er fjernet og systemet støtter veksten.
- **AUTOMATISERING:** Ni dager i måneden er spart på fakturering alene. Inngående fakturaer flyter også mer og mer automatisk, med gode konteringsforslag.
- **FERSK INNSIKT:** Fløyen får ferske tall og innsikt i sanntid. Ledere kan hente ut rapporter og analyse løpende. Det gir et levende regnskap.

Fløibanen er i dag Norges største betalte turistattraksjon. Økonomien er økt fra kr 113 millioner før pandemien til over 250 millioner kroner årlig i 2024.



En moderne CFO kikker oppover elva

Suksessoppskriften for å lykkes inn i fremtiden består av øyne, øre og dashboards.

FSN-fondene forvalter verdier for nærmere 50 milliarder. Fra sine kontor i Norden og i Tyskland har FSN i over 25 år hjulpet mer enn 50 kjente virksomheter skalere og bli til kjente merkevarer i sine respektive sektorer.

– Det er noen kjennetegn som går igjen i vellykkede selskaper. Det er ofte lett å se hvem som vil lykkes og hvorfor, sier CFO i FSN, Marie Øymyr Moe.

Moe har lang erfaring med aktivt eierskap, både i transaksjonsteam, og som økonomidirektør og CEO. I investerings-selskapene har hun ofte vært brohodet inn mot CFO i porteføljeselskapene.

– Jeg liker å hjelpe bedriftene sette opp CFO-funksjonen på det nivået som aktive eiere forventer.

Stor interesse for teknologi

Moe er opptatt av å forstå den digitale arkitekturen i selskapene hun jobber for og med. Dette for å sikre at teknologien støtter økonomiavdelingens behov i årene som kommer.

Systemene skal være trygge, solide, integrerte og evne å gi raskt innsikt i alle viktige styringstall.

CFO må ha øyne, øre og oversikter som hjelper CEO fatte de beste valgene. CFO må derfor være tett på og forstå alle deler av businessen.

Systemene skal være trygge, solide, integrerte og evne å gi raskt innsikt i alle viktige styringstall. I midten må det være et robust, allsidig og fleksibelt ERP-system. For FSN sin del er dette Xledger.

Vi har et digitalt team som utvikler verktøy som gir enda bedre innsikt fra eget økonomisystem, fra ERP-systemene i porteføljeselskapene, og på fondsnivå.

Moe har et tett samarbeid med digitaliseringsdirektøren i FSN slik at de sammen kan sparre på de ulike utviklingsmulighetene som ligger i skjæringspunktene mellom finans og teknologi.

– Jeg ønsker å legge til rette for at mine medarbeidere kan utvikle seg; analytisk og med tanke på det å ta i bruk digitale verktøy. I fremtidens økonomiavdeling er digital kompetanse helt avgjørende. Klart over regnskapscontrolling, business controlling blir mer og mer viktig for

å se koblinger mellom hva som skjer i virkeligheten og det regnskapsbøkene forteller oss. Dette må vi kunne formidle på en god måte.

Anstendige folk som leverer anstendige resultater på en anstendig måte

Rettesnoren i FSN er «we are decent people creating decent return in a decent way».

Selv om eierhorisonten på porteføljeselskapene i snitt ligger på fem år, er alltid målet å sikre at selskapene fortsetter å vokse etter at de er solgt videre.

For å hjelpe porteføljeselskapene med å lykkes har FSN en egen verktøykasse og en standardisert rapporteringsstruktur. I dette er gode økonomifunksjoner, digitale verktøy og ESG-kompetanse viktige bestanddeler.

– Vi skal bli enda flinkere til å tallfeste verdiene vi skaper gjennom å ta ESG-ansvar. Vi må sikre at våre porteføljeselskaper er rustet for fremtiden og våre investorer har ESG høyt på sin agenda. Vi skal være i forkant av lovkrav, møte kundeforventingene, tilrekke oss de beste hodene og bygge strukturkapital som reduserer finansiell risiko og gir direkte økonomiske fortrinn. Når bærekraft og business går hånd i hånd så blir jeg ekstra glad, sier hun.

Mengden nye forventninger til rollen gjør at Moe mener CFO må være en tusenkunstner og en endringsagent.

– CFO må vite hvilke muligheter som finnes for å skape konkurransefortrinn.

Du må styre forventningene

Der finansdirektøren før kikket nedover elva for å sikre at regnskaps- og skatteloven ble fulgt, må en nå kikke oppover elva, rigge selskapet for vekst, og sikre at en ikke lukker dører som begrenser fremtidige muligheter. Det fordrer større juridisk forståelse, bred digital kunnskap, gode finansferdigheter, og en rekke andre tilstøtende områder som er viktige i ulike faser av selskapsutviklingen.

– Når du kommer inn som CFO vil du møte forskjellige forventninger fra kollegene til hva rollen skal levere. Derfor må du tidlig bygge din egen plattform og kalibere forventningene. Ellers kan summen av kravene fort bli umenneskelige, råder hun.

Det krever at du kartlegger hvilke ressurser du har og kjenner til eksterne miljø som kan trekkes på. Samtidig må du være tydelig på hvilken kjernekompetanse du skal ha på huset,

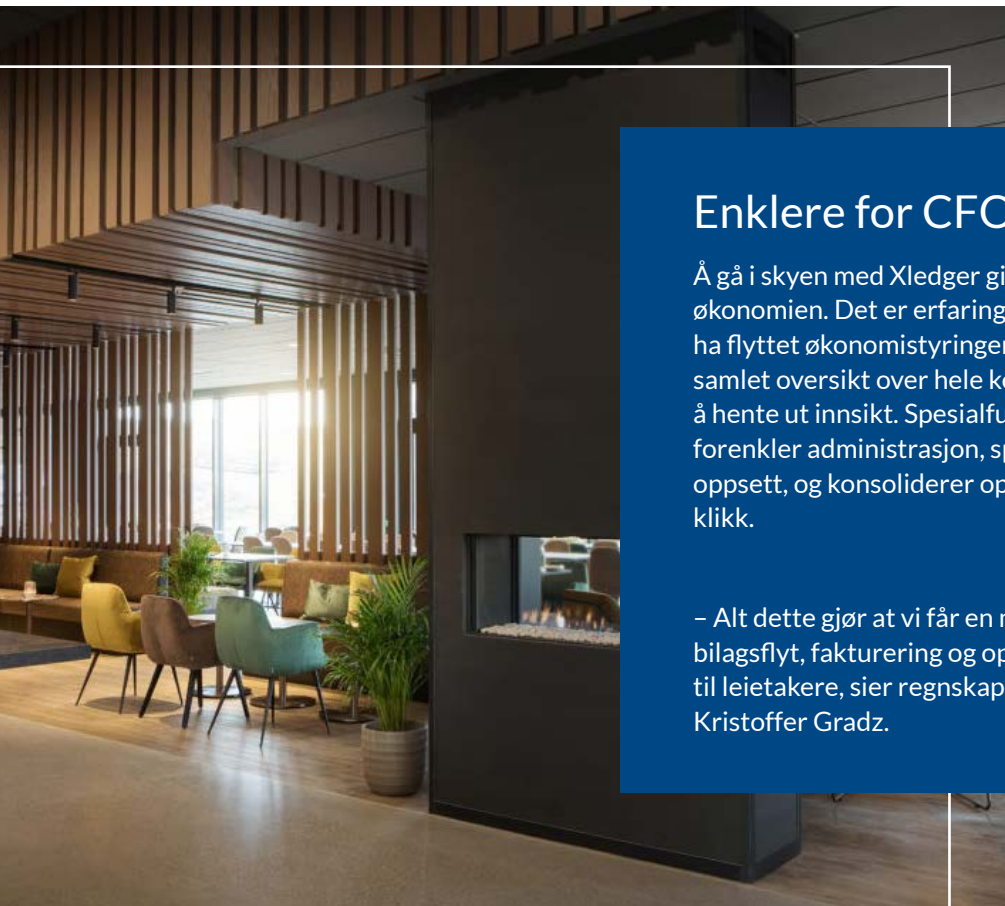
CFO er ofte den viktigste sparringspartneren for CEO.

– CFO må ha både oversikt og innsikt som bidrar til at CEO og eiere fatter de beste beslutningene. CFO må derfor være tett på og forstå alle deler av businessen, avslutter hun.

Enklere for CFO i eiendomsbransjen

Å gå i skyen med Xledger gir bedre flyt og mer kontroll på økonomien. Det er erfaringen til Pioneer Property Group, etter å ha flyttet økonomistyringen “inhouse”. Med Xledger får selskapet samlet oversikt over hele konsernet i sanntid, og gjør det enklere å hente ut innsikt. Spesialfunksjonalitet for eiendomsbransjen forenkler administrasjon, sparer mye tid med automatiserte oppsett, og konsoliderer oppgaver på tvers av konsernet med få klikk.

– Alt dette gjør at vi får en mye bedre og mer effektiv flyt i betaling, bilagsflyt, fakturering og oppfølging og fordeling av felleskostnader til leietakere, sier regnskapssjef i Pioneer Property Group, Kristoffer Gradz.



Gode råd når du skal i sky

Marie Øymyr Moe har lang erfaring med å flytte ERP til sky, og fra sky til sky. Her er hennes viktigste råd til deg som skal velge og innføre nye system.

- Sørg for at systemet har funksjonalitet som lar dere jobbe smartere. I økonomiavdelingen og ute i prosjektene. Vil plattformen fungere som navet i virksomheten?
- Viktige mål for det nye systemet bør handle om å ta ned risiko, få mer fleksibilitet og få raskere tilgang til viktig innsikt
- Suksessen ligger i den grundige planleggingen. Hva skal flyttes når? Hvem påvirkes? Hvordan skåner dere løpende drift i prosjektfasen? Skal flyttingen foregå i faser? Har dere satt av nok ressurser internt?
- Uansett hvor tidlig man starter planleggingen, eller hvor grundig man går til verks, så klarer man ikke forutse alt - vær forberedt på nye problemstillinger som må håndteres underveis.
- Vær oppmerksom på at nytt system ofte innebærer at menneskene må jobbe litt på nye måter. Er de viktigste premissgiverne tilstrekkelig involvert?
- Bruk gjerne modellen til Bo Hjort Christensen som gir oversikt over alle de relevante systemene på det norske markedet. Det gjør det lettere å avgjøre hvilket som er mest riktig for dere inn i fremtiden
- Velg en implementeringspartner med erfaring fra din bransje. Vær trygg på at de kan stille med de erfarne ressursene som dere vil behøve, og vær trygg på at ressursene er tilgjengelige gjennom implementeringen
- Vær tydelig i bestillingene og hva du forventer av leverandør
- Systemet må kunne raskt hente ut og formidle den kunnskapen du og dine kolleger behøver
- Sørg for god kommunikasjon underveis i innføringen. Vær flink til å styre forventninger



www.xledger.no