



FREMTIDENS CFO I EIENDOM

Teknologi og bærekraft

Smartere bruk av budsjettene

Strategisk endringsledelse





Den strategiske CFO

CFO i eiendomsbransjen står ved et digitalt skille. Alle vet at digitalisering endrer bransjen, spørsmålet blir derfor om ditt eiendomsselskap skal diktere utviklingen, eller lære av andres erfaringer? Nye konkurransefortrinn skapes hver dag, og forventningen vil være at den moderne økonomileder leverer sanntidsinnsikt, moderniserer driften med smart ny teknologi, og inntar rollen som strateg. Utfordringen handler om å håndtere det gamle på bedre måter, samtidig som økonomidirektøren er premissgiveren for det nye. For å komme dit handler det mye om automatisering. I årene som kommer må CFO være en aktiv pådriver for endring, legge til rette for at avdelingen lærer seg nye ferdigheter, og frigjøre tid ved å vurdere å sette bort oppgaver som ikke er kjernekompetanse.

Nye roller for CFO

Stadig flere nye hensyn og trender krever at CFO har tid, kunnskap og overskudd til å ta de riktige avgjørelsene. ESG-rapportering, digitalisering og endrede arbeidsformer i arbeidslivet krever like store ressurser som kravene til samsvar med regler og retningslinjer, og behovet for tettere samarbeid med banker og finansinstitusjoner. Deloitte's 2021 Commercial Real Estate Outlook viser hvordan bransjen må gå fra å «komme seg gjennom krisen», til å etablere prosedyrer, metoder og rutiner som sikrer motstandskraft mot det uventede, samtidig som bedriftens konkurransefortrinn styrkes. Blant 750 CFOer i det globale eiendomsmarkedet er 15 prosent veldig optimistiske og 61 prosent ganske optimistiske i forhold til de økonomiske fremtidsutsiktene. Kun 10 prosent har et negativt syn på markedsutviklingen.

Teknologien skaper nye former for etterspørsel

Leietagere har nye typer preferanser, som følge av nye fleksible arbeidsformer. Ved å bruke teknologiske funksjoner som kunstig intelligens og tingenes internett kan utleier skape smartere arbeidsplasser i bygg som driftes bedre og mer bærekraftig. De som investerer i smartbygg-teknologi vil få mer attraktive objekter som prisen høyere, få større leieinntekter per kvadratmeter, og en langt mer fordelaktig ESG-rapportering. Det handler om å skaffe seg større tilgang til egne data, hente de frem i ett og samme system, og ta beslutninger basert på fakta.

Konsernsjefen vil ha bærekraftig digital vekst

KPMGs undersøkelse CEO Outlook 2020 viser at nordiske toppledere er særlig opptatt av virksomhetens samfunnsbidrag, tar et sterkere grep om virksomhetens teknologibruk og digitale samhandling, og har risiko knyttet til leveransekjeder og cybersikkerhet på radaren. Digitalisering er avgjørende for vekst, og under COVID-19 har selskaper verden over fått fart på bruken og utviklingen av digitale løsninger hos ansatte, partnere og kunder. Denne farten har vært betydelig høyere i de nordiske landene, der mange toppledere mener de nå ligger år foran sammenlignet med de fleste globale toppledere som oppgir at de kun er noen måneder foran skjema. CFO sin rolle er å være pådriver og den som skaper forutsetningene for investeringer som styrker den digitale konkurransekraften.

Arkitekten for det som kommer

En CFO-undersøkelse fra det internasjonale regnskaps- og revisjonsselskapet Grant Thornton tegner et spennende fremtidsbilde for økonomidirektøren. I kjølvannet av Covid-19 står CFO og hele økonomiavdelingen midt i en fundamental strategisk endring, der endringsledelse, automatisering, outsourcing, og mer effektive interne prosesser blir sentralt. Derfor blir innovasjon en viktig ferdighet for CFO å bli god på. De viktigste investeringene i løsninger og ferdigheter for økonomiavdelingen er i prioritert rekkefølge: analyse av data, forretningsstrategi, applikasjonsutvikling, løsninger for bedre kundefølelse, innkjøp av ny teknologi, ferdigheter innen innovasjon/entreprenørskap, og bedre operasjonell drift.



A portrait of Ragnvald Sannes, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. His hands are clasped in front of him.

«Ingen bransje har større potensial for digitalisering»

Bygg- og eiendomsbransjen har ekstreme gevinster å hente på effektivisering og digitalisering, sier førstelektor ved BI, Ragnvald Sannes. CFOen må bli en pådriver for endring, mener han.

Ragnvald Sannes er førstelektor ved Handelshøyskolen BIs institutt for strategi og entreprenørskap. I mer enn 30 år har han forsket, forelest og jobbet som ekstern rådgiver innenfor IKT-ledelse og -strategi.

Han ser på eiendom som et av de områdene som har størst potensial for gevinst ved å gjennomgå en omfattende digitalisering.

- McKinsey lagde en oversikt for noen år siden der de så på hvilke sektorer som var mest digitalt modne, og hvor digitaliseringen hadde kommet lengst. Der lå informasjonsintensive bransjer som IT, media og finans øverst, mens byggebransjen lå helt i bunn sammen med landbruk. De siste årene har det skjedd mye digitalisering i bransjen, men potensialet er fortsatt stort, sier Sannes.

Han peker på at entrepriser ofte er svært kompliserte og at det i ett prosjekt kan være et tosifret antall selskaper inne i det samme prosjektet – alle med hver sin måte å lagre informasjon. Det samme bildet ser man på forvaltning av eiendommer der innsamling av data i bygget kan utløse helt nye typer gevinster.

Informasjonsstrømmen må håndteres

- Hovedentreprenøren har jo en lang rekke underleverandører, og det er sjelden en samkjøring om hvordan man lagrer og deler informasjon, enten det er snakk om tegninger, kontrakter eller andre viktige informasjonskilder. Dermed er også tilgangen på informasjon dårlig, noe som lett fører til at man begår feil - som igjen koster penger, sier Sannes.

- Det er lett å se for seg at det hadde vært en stor fordel om alle hadde tilgang på den samme informasjonen samtidig, og i sanntid. Det er en del av det en digitalisering kan føre til, sier han.

Konsekvensen av små avvik kan bli store, hvis det betyr at betongleverandøren ikke får levert når han skal, og at det igjen får konsekvenser for når elektrikere kan komme i gang med sitt arbeid.

- Alle disse byggeprosjektene er jo godt planlagt når man starter. Og det er fint så lenge alt går som det skal. Men det gjør det jo ikke alltid. Det dette handler om er å oversette den gode planen ut i det praktiske livet, der endringer er en del av virkeligheten, fortsetter han.

- På overordnet plan må man forstå hvorfor avvikene skjer, og det er bare ett av områdene der det er et stort potensial i å gjøre ting smartere med digitalisering.

Endringsledelse avgjørende

- Mangelen på god informasjon gjør også at læringen er svært begrenset. Man vet ofte ikke hva det var som gjorde at et prosjekt ble lønnsomt, og et annet gikk med tap. Dersom man klarer å ta vare på detaljerte data om hvert prosjekt kan man å unngå å gjøre samme feil flere ganger, sier Sannes.

Han mener det er her CFOens rolle blir viktig på vei inn i fremtiden.

- Regnskap er på god vei til å bli digitalisert, og det er en bra ting. Det frigjør tid for CFO og controller til å bistå mer med de strategiske vurderingene. Men, det er fortsatt veldig mange systemer som skal til for å drive i byggebransjen, og det kommer til å bli viktig å samle så mye informasjon som mulig på en plattform. Det kan være

avgjørende for å sikre lønnsomhet i prosjektene, og på de ulike eiendommene i porteføljen, sier Sannes.

- En CFO må gjøre grep for å sikre bedre informasjonsflyt, og det må etableres felles kommunikasjonsformer. Jeg tenker at dette handler ikke bare om hvordan man bygger, men om økonomien i byggebransjen som helhet. Da blir det CFOens jobb å være en viktig premissgiver og pådriver for å spare penger, og dermed sikre lønnsomhet i prosjektene, sier Sannes.

Med moderne ERP-systemer er mye tilrettelagt for integrasjon av forskjellige informasjonsstrømmer – men det er fortsatt et stykke frem.

De fire viktigste investeringene for CFO

En undersøkelse gjort av Gartner Group høsten 2020 blant 173 globale CFOer viser hvor viktig digitale investeringer vil være i 2021. Den globale pandemien har ført med seg nye krav til økonomidirektøren. Det gjelder både investeringene selskapene må gå gjennom, hastigheten på gjennomføringen av endringene, og hvordan funksjonene økonomidirektøren er ansvarlig for skal løses.

De viktigste investeringene i prioritert rekkefølge er:

- Avansert datanalyseteknologi og -verktøy
- Robotisering og annen automasjon av finansoppgaver
- Heve avdelingens digitale kompetanse innen finansfeltet og gjennomgang av og kontroll med digitale investeringer på tvers av selskapet
- Legge til rette for innføringen av skybasert ERP-teknologi

Oppgavene CFO må ta på alvor nå

Når regnskapsoppgavene blir enklere er det fortsatt mye som gjenstår før du får full effekt av digitaliseringen. Det er mange systemer som skal implementeres, og mange investeringer som skal tas.

Hvilken rolle skal CFOen ta de neste årene? Det kommer helt an på hvilken organisasjon du er i.

- Mange små og mellomstore bedrifter har ikke en egen teknologiansvarlig, og da er det naturlig at økonomisjef eller økonomidirektør må spille en viktig rolle i det å ta steget inn i den digitale fremtiden, sier Sannes.

Det betyr at de i første omgang må skolere seg.

- Det aller første du må gjøre er å få orden på de dataene du har, men som ligger i forskjellige siloer nå. De må inn i et felles datavarehus. Da kan du begynne å analysere og ta avgjørelser på et bedre grunnlag.

- Det neste er å orientere seg kunnskapsmessig i det som ligger i analyse og maskinlæring, slik at du kan begynne å tenke på automatisering av oppgaver som i dag gjøres manuelt. Dette kan være krevende, fordi du må lære noe nytt og annerledes fra bunnen av. Mange omtaler den typiske CFOen som konservativ og trygghetssøkende. Her har de en mulighet til å vise at det er feil, sier Sannes.

På BI har vi en rekke kurs som er egnet til å videreutdanne både ledere, mellomledere og ansatte, og som gjør folk i stand til å drive med ting de kanskje aldri hadde sett for seg.

Alle må lære nye ting

- Vi har et ganske unikt tilbud, som jeg ikke kjenner til at andre aktører tilbyr, og det er et kurs vi kaller Den digitale endringsagenten. Det sikter seg inn på mellomledere og medarbeidere. Der har vi studenter som nå setter opp prosessautomatisering eller chatboter. Det er mennesker som aldri før har sett for seg at de skulle bli engasjert i teknologiutvikling. Det er ganske gøy, sier Sannes.

- Et annet program er Strategisk forretningsutvikling og innovasjon. Det passer godt for en CFO. Forståelse for det digitale handler om å forstå hvordan du kan gjøre det du gjør på nye måter eller gjøre helt nye ting. Digitalisering redefinerer hva som er mulig. Det handler om å koble alt opp mot det strategiske, og gjør de som tar kurset i stand til å bistå selskapet sitt på en helt annen måte enn tidligere, sier Sannes.

Avslutningsvis sier Sannes at det er én ting som er viktigere enn noe annet for CFOen i bygg- og eiendomsbransjen:

- De må våkne opp og følge med i timen. Fremtiden avgjøres av hvem som får dette til. De får en konkurransefordel som gjør at de som ikke klarer det går en usikker fremtid i møte.



Mer effektiv drift for Selbuhus

Asbjørn Løksa satte i gang en større digital endring da han kom inn i Selbuhus-konsernet som ny daglig leder i 2018. Han gikk grundig til verks for å øke salget, og noe av det første han gjorde var å investere i teknologi og konsernets digitale flater. Da salgsmotetningen pekte riktig vei fant han den neste flaskehalsen som stjal verdifull tid for de ansatte. Med innføringen av nytt økonomisystem ble automatisering og effektivisering av regnskaps- og økonomiprosessene iverksatt.

Selbuhus gikk fra 8-9 ulike fagsystemer til ett. Med konsern- og prosjektmodulen kan de følge med på økonomien i alle enheter i selskapet og ha full kontroll på prosjektene til enhver tid. Bankavstemming skjer automatisk i systemet. «Målet er at vi om fem år har vokst med 50 %, og med Xledger ser vi ikke behovet for å ansette flere i økonomiavdelingen», sier Løksa med et glimt i øyet.



De viktigste driverne for endring

Vi samlet tre CFOer i fremtredende norske virksomheter til en samtale om hvordan deres ansvarsområder endrer seg. En tydelig fellesnevner er press fra stadig flere kanter som best håndteres med smart ny teknologi.

Tre CFOer i eiendomsbransjen er samstemte om at rollen deres er i endring, og der teknologieierskapet blir stadig viktigere for jobben de skal gjøre. Allerede skiller CFO-rollen i eiendomsbransjen seg fra mange andre bransjer, fordi finansiering av prosjekter er en så viktig oppgave.

Da vi samlet tre CFOer fra bransjen ser vi også at det er andre faktorer som gjør det viktig å bruke riktig teknologi. CFOene Haavard Rønning (HR), Jon Erik Garås (JEG) og Linn Karlsvik (LK) mener sterkere krav til bærekraft, en mer moden fintech-virkelighet og endringene etter Covid-19 gjør at omstillingene skjer raskere enn man hadde sett for seg – og da gjelder det å følge med.

Rønning jobber i Norwegian Property som sitter på en eiendomsportefølje i Oslo verdt cirka 22 milliarder kroner, Garås i Hathon er med i forvaltningen av eiendom verdt 2-3 milliarder og Karlsvik jobber for Micasa i Tønsberg som driver med eiendomsutvikling og parkering med en omsetning på cirka 150 millioner kroner årlig.

Tilfeldigvis har alle tre bakgrunn fra PwC, og mens Rønning har vært innom selskaper som Møller Eiendom og Selvaag Bolig før han landet i Norwegian Property, har Garås tidligere vært en periode i Norges Bank Investment Management gjennom jobben i PwC, før han kom til Hathon. Karlsvik på sin side har i tillegg til PwC vært flere år i EY.

Hva er din største utfordring som CFO?

HR: Det er å vite om valgene vi gjør bidrar til å nå den overordnede strategien til selskapet. CFO skal sørge for at vi har det som skal til for å nå de målene. Enten det er snakk om likviditet og finansiering, eller om vi har den riktige teknologien. Strategiene i eiendomsbransjen er ganske konkrete. Da jeg var i Møller Eiendom var målet ti milliarder kroner i eiendeler. I Selvaag Bolig var målet å bygge en hel masse boliger – og i Norwegian Property (NPRO) har vi også konkrete mål å forholde oss til.

JEG: Jeg skulle ofte gjerne hatt en krystallkule, for vi blir jo påvirket av det som skjer eksternt. Enten det er en finanskrisa eller en pandemi. Man må tenke gjennom de valgene man gjør for å arbeide i henhold til den langsiktige strategien, samtidig som man skal respondere på det som skjer her og nå. Hos oss er eierne veldig tett på driften, og selv om vi har en fastlagt strategi, så er hverdagen mer dynamisk.

LK: Micasa er nok det minste av selskapene i denne diskusjonen, og det gjør vår hverdag litt annerledes. Vår eier er tett på driften. Vi har en langsiktig målsetting, samtidig har vi en løpende dialog rundt retning og aktuelle endringer, så det er mange vurderinger man må gjøre. Det dreier seg om å balansere løpende drift mot de langsiktige planene. Den perioden vi har vært gjennom nå har satt ting veldig på spissen. Man ser at strategien kanskje må endres noe. Jeg føler at det siste året har påvirket tenkemåten og hvordan man ønsker å satse fremover. Og det er klart at når endringene skjer så hyppig så er det utfordrende.

Hvordan har arbeidsoppgavene endret seg de siste fem årene?

HR: Hadde du spurt meg for ett år siden, så hadde jeg sagt at det ikke hadde endret seg de fem foregående årene. Fra mars 2020 har jeg til tider følt jeg at jeg jobber i et inkassoselskap, der det i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene, har vært fokus på dialog med leietakere og sikre at leietakerne våre betaler leie og at pengene kommer inn. I tillegg ser vi en endring i kravene rundt ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). Markedet har beveget seg veldig i den retningen. Det er noe som kommer mer og mer fremover.

JEG: Det er en håndfull ting jeg vil peke på. Digitalisering har kommet særlig det siste året, og så er det som Haavard sier om dette med miljøperspektivet. Positivt overraskende er det kapitalkildene våre som er mest opptatt av det. Dette er noe vi jobber med så godt vi kan, og følger opp de sertifiseringsordningene vi trenger. Vi har vært sertifisert av DNV GL et par år på at vi jobber systematisk med ISO 140001 Miljøledelse. Kravene som stilles til ISO 14000 er mer prosessorienterte enn en del andre sertifiseringer, og det mener vi er meningsfullt.



Haavard Rønning (HR)

Norwegian Property

Norwegian Property ble etablert i 2006 og er et børsnotert eiendomsselskap som har en portefølje verdsatt til omtrent 22 milliarder kroner. Selskapets eiendommer er delt inn i tre områder Oslos CBD, Nydalen og Fornebu, i tillegg til at selskapet også har en eiendom på Hasle og et utviklingsprosjekt i Stavanger. Selskapet har blant annet stått for hele renoveringen av området rundt Aker Brygge. De største eierne i selskapet er John Fredriksens Gerevan Holding og Folketrygdfondet.

LK: Jeg kan bare støtte at bærekraft blir viktigere. Vi har bygd en del større bygg, og har jobbet mye med blant annet BREEAM-sertifisering av disse byggene. Det er noe som setter seg i hele organisasjonen. Samtidig kommer det stadig nye rapporteringsmål, så det er noe som blir stadig viktigere å henge med på. I tillegg har dette med leietakervurdering, oppfølging og kontakt med kundene endret seg veldig. Jeg føler at jobben min har blitt mye bredere som følge av pandemien. Vi rapporterer på flere ting, og må ivareta mykere verdier i større grad enn tidligere.

Når det gjelder arbeidet med bærekraft, er det snakk om ytre press eller en vilje i bransjen?

HR: Vi ser absolutt verdien i det selv, og vi gjør veldig mye arbeid på feltet. Når det gjelder leietakerne så er det først og fremst de store internasjonale selskapene som spør mye om arbeidet vårt på feltet. Det er noe de må rapportere på, og kravene de stiller er absolutt nyttige for oss og arbeidet vi gjør. Det er store innsparinger både når det gjelder oppvarming, levetid på byggene og andre ting.

JEG: For vår del startet dette som et eksternt krav. Men da vi begynte å jobbe med det, så ser vi jo at det har veldig stor verdi, spesielt med tanke på innsparinger vi kan gjøre. Det er virkelig en no-brainer.

LK: Vi sitter på en sammensatt portefølje med noen gamle bygg og flere nye. Vi ser en forskjell i driftskostnadene som ikke er ubetydelig. Vi velger gode løsninger og ikke nødvendigvis det billigste. Vi opplever at dette er noe våre leietakere er veldig opptatt av, og da er det en fordel når vi utformer tilbud at vi har gode kvaliteter å vise til på dette området.

JEG: Det beste er jo å ta vare på de byggene man har, og ikke nødvendigvis rive ned og bygge nytt. Samtidig ser vi jo at leietakerne i inngangen til forhandlinger er opptatt av miljøspørsmålene, men det er hensynet til de ansatte og arbeidsmiljøet som ofte er utslagsgivende.

Hva er det mest spesielle med eiendomsbransjen?

HR: Eiendom er jo en veldig kapitalintensiv bransje. Enten du bygger bolig eller eier næringsbygg, så krever det veldig mye kapital.

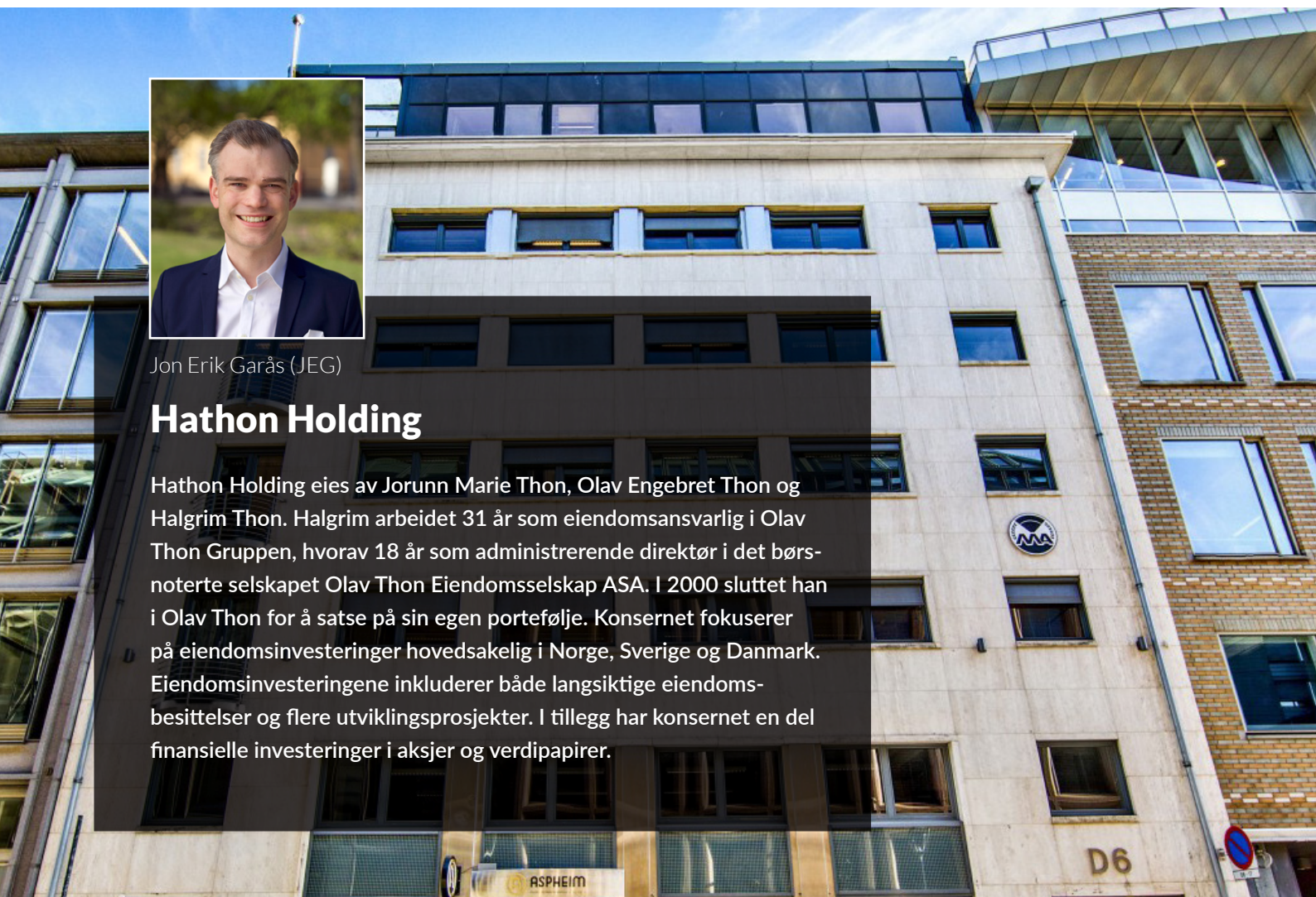
JEG: Det er veldig lange prosesser i eiendom. Hvis du jobber i en B2C-setting så endrer jo ting seg veldig fort. Men for oss så er ofte et regnskapsmessig årsresultat konsekvensen av noe som ble påbegynt for fem til ti år siden, eller enda lenger tilbake.



Jon Erik Garås (JEG)

Hathon Holding

Hathon Holding eies av Jorunn Marie Thon, Olav Engebret Thon og Halgrim Thon. Halgrim arbeidet 31 år som eiendomsansvarlig i Olav Thon Gruppen, hvorav 18 år som administrerende direktør i det børsnoterte selskapet Olav Thon Eiendomsselskap ASA. I 2000 sluttet han i Olav Thon for å satse på sin egen portefølje. Konsernet fokuserer på eiendomsinvesteringer hovedsakelig i Norge, Sverige og Danmark. Eiendomsinvesteringene inkluderer både langsiktige eiendomsbesittelser og flere utviklingsprosjekter. I tillegg har konsernet en del finansielle investeringer i aksjer og verdipapirer.



HR: Det er også mye som er veldig komplekst, som skatter og avgifter.

JEG: Og det slår selvfølgelig veldig ut på resultatene.

LK: Både moms og skatt er spesielt for vår bransje. Samtidig vil en eiendomsportefølje rulle og gå over mange år. Man må klare å se fremover hele tiden, og det er noe vi i vår rolle som CFO må forholde oss til.

Hvordan har teknologi endret yrket deres?

LK: Vi ser behovet for økt digitalisering. Det gjelder både internt for driften av selskapet, men også eksternt der kundene stadig stiller sterkere krav til gode digitale løsninger i byggene våre.

JEG: Det er to sider av teknologi i vår bransje. På den ene siden det som går på rapportering internt. På den andre siden har vi vår drift og forventningene fra leietakere. Et eksempel er jo dette med låssystemer og adgangskontroll. Vi har prøvd noen splitter nye systemer på dette området, og vi ser at det for eksempel kan redusere kostnadene til vakthold vesentlig. Innenfor intern rapportering så går det på å få systemene til å snakke godt sammen. Visualisering av data og fortløpende sanntidsrapportering av tall.

HR: Jeg tenker at eiendomsbransjen har mye å gå på. Vi har begynt med digitalisering, og det er mye å hente på autogenerering av rapporter til styret og lignende. Vi har begynt noen samtaler for å finne løsninger på dette – og det er ikke tvil om at det er for mye manuelt arbeid slik det er i dag.

Hvordan jobber dere med automatisering og standardisering?

HR: I dag har vi fakturasystemer som er autogenererende. Vi er et selskap som ikke ligger helt i bresjen og tester ut ting, men vi forsøker å følge godt med på hva andre gjør og prøver å skaffe informasjon på tvers av bransjen for å finne de gode løsningene.

LK: Det er en kontinuerlig prosess. Og vi ser på mulighetene for å automatisere mest mulig. Mye innen eiendom er gjentakende og ganske enkle prosesser.

JEG: Overordnet er det veldig viktig å unngå manuelle oppgaver for å bruke mer tid på analysearbeid. Vi prøver å utnytte de systemene vi har så godt som mulig, og bruke funksjonalitet som allerede ligger der. Samtidig ser vi at vi ikke har så voldsomme volumer på like transaksjoner, og det gjør det vanskeligere å automatisere de oppgavene. Det varierer f.eks. ofte fra faktura til faktura hvordan kostnader skal fordeles mellom oss som utleier og leietakere.



Micasa

Micasa er et eiendoms- og parkeringsselskap med base i Tønsberg i Vestfold og Telemark fylke. Selskapet startet som et parkeringsselskap, men har gjennom årene kjøpt seg opp på eiendomsmarkedet og besitter i dag en portefølje verdsatt til omtrent 850 millioner kroner. Selskapet satser på bærekraftige løsninger, og jobber både med bygg av nye næringsseiendommer og drift av etablerte eiendommer.

CFO ble tidligere sett på som en som drev med kostnadskontroll – hvordan har rollen endret seg fra det?

LK: Kostnadsbildet er tatt opp igjen nå i forhold til Covid-19, så det har vært et fokus også i år. Men CFO-rollen generelt blir bredere og bredere. Man har såpass gode rapporteringsverktøy etter hvert, så det er en oppgave som skal automatiseres mest mulig. Da skal vi heller bruke tiden på annen verdiskapende aktivitet. Enten det er kontakt med kunder, utvikling av systemer eller som en sparringspartner og rådgiver for CEO. Som CFO blir du dratt inn i veldig mange sammenhenger.

HR: Innen eiendom innebærer CFO-rollen mye mer enn økonomistyringen. Finansiering er en veldig viktig del av rollen. Mange selskaper i bransjen har ingen egen investeringsdirektør. Dette innebærer at CFO i tillegg til det overordnede ansvaret for økonomi, har ansvar for finansiering, samt kjøp og salg av eiendommer. I tillegg er det vanlig at CFO også er styresekretær, og bruker mye tid på å lage gode styrepapirer. Det er med andre ord ganske bredt det en CFO i eiendomsbransjen må forholde seg til. Samtidig ser vi jo hele tiden på sammensetting av leietakere opp mot den porteføljen vi sitter på, og ser om det er mulig å få inn større inntekter fra eksisterende kunder.

JEG: Vår rolle kan jo også være å utfordre de ideene og planene som en eiendomssjef eller andre legger. Regnskap er fortsatt en viktig del av oppgaven. Vårt ansvar strekker seg også mot nye inntektsstrømmer, så det er ganske bredt.

Hvordan ser hverdagen til en CFO i eiendomsbransjen ut om fem år?

HR: Jeg tror faktisk at oppgavene vil være mye de samme som i dag. Jeg tror ikke vi blir færre folk i avdelingen. Jeg håper man kanskje bruker mindre tid på å skaffe tallene til veie og mer på analyse. Det er jo det alle vil.

JEG: Overordnet tror jeg det prinsipielt vil være mye av det samme. Det er en underliggende dynamikk i eiendomsbransjen som går mot digitalisering og datadrevne beslutninger. Er det noe jeg gjerne skulle hatt mer kompetanse på, så er det IT. Samtidig viser det seg at den databaseteorien jeg lærte på NHH faktisk stemmer fortsatt. Databasestrukturene er mye av de samme som de har vært, selv om mye har blitt mer fancy og glossy på den siden som er rettet mot brukeren. I tillegg tror jeg fokuset på bærekraft vil bli sterkere og sterkere. Av andre ting er det dette med tettere systemintegrasjoner. Vi ser blant annet at Skatteetaten går i den retningen. Det kan bety at vi om noen år rapporterer på en helt annen måte til Skatteetaten som gir dem en helt annen detaljinnsett.

LK: Jeg vil tro at vi om fem år har kommet et godt stykke videre på automatisering og digitalisering. Andre måleparametere, som bærekraft, blir viktigere. Det vil skje en endring i hva kundene og samfunnet etterspør fra oss som selskap. Det blir nok enda mer strategisk arbeid for oss som jobber som CFOer. Utviklingen går så fort, så det er veldig spennende å se hvor vi er om fem år. Ikke bare for CFO, men også for bygg og drift. Det vil skje mye i eiendomsbransjen de neste fem årene, det er helt sikkert.



Jeg vil tro at vi om fem år har kommet et godt stykke videre på automatisering og digitalisering. Andre måleparametere, som bærekraft, blir viktigere. Det vil skje en endring i hva kundene og samfunnet etterspør fra oss som selskap.

Dere snakker litt som teknologer?

HR: Ja, vi har ingen egne IT-eksperter og får alt som levert som en ekstern tjeneste. Det er økonomidirektør som har det ansvaret hos oss.

JEG: Det er ofte CFO som har overordnet ansvar for IT, så vi ender opp med å være en del av disse diskusjonene. For å oppnå målet om mest mulig automatisk overføring av data og tilgjengeliggjøre data for analyse så er jeg ofte deltager i ganske tekniske diskusjoner i forbindelse med de forskjellige systemene vi bruker.

LK: CFOen sitter plassert slik i selskapet at det er ganske naturlig. Man er tilknyttet alle systemene som henter informasjon fra de forskjellige delene av selskapet inn i et regnskapssystem, og den integrasjonen er jo viktig. Du er den som sitter tettest på det samlingspunktet for data.

JEG: Dette er et tog som ikke lar seg stoppe. Det vil komme stadig mer automatisering og integrering av data som vil være nyttig. Samtidig er det mange som bruker store ord om disse tingene i dag, men det er få som kan vise til konkrete gode resultater.

Kan spare 100 milliarder på å ikke kjøpe søppel

Bransjeeeksperten oppfordrer CFO til å lete nye steder når bygg skal oppføres bedre og forvaltes smartere.

Halvor Jensen er administrerende direktør i NTI. Selskapet er en av landets mest erfarne tilbydere av programvare og kompetanse til de som tegner, prosjekterer, bygger og drifter eiendom. Han har i mange år bidratt inn i ulike kompetansefora for å sikre at BAE-næringen bygger smartere, og mer bærekraftig.

Jensens nye kjepphest er kanskje det viktigste området for byggeiere og entreprenører i årene som kommer: avfallsfrie byggeplasser.

- Det er dumt å kjøpe mer materialer enn prosjektet har behov for, gjøre de ubrukelige, sortere, returnere og til slutt betale for å bli kvitt det. Bedre ressursbruk bør være en av de viktigste KPIer for de som vil bygge billigere, med høyere kvalitet, og særlig for de som måler virksomheten opp mot FNs bærekraftsmål, sier Jensen.

Kjøper 30 prosent mer enn nødvendig

Jensen er aktiv i nettverket for Avfallsfrie Byggeplasser, en arbeidsgruppe som ønsker å endre holdninger i næringen. Avfallsfrie byggeplasser har sprunget ut fra et initiativ som ble startet av John R. Moen i 2017. I dag er

det etablert en egen styringsgruppe med representanter fra industrien og offentlige organer som Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) og Digitaliseringsdirektoratet.

- I snitt kjøpes det inn 20-25 prosent mer materialer enn det faktiske behovet. Behøves gips til 10 000 m², kjøpes det inn til 12 500 m², eller 22 tonn med avfall. SSB sine beregninger sier at vekten av avfallet som oppstår ved nybygg og rehabiliteringer hvert år tilsvarer vekten av 12 000 normale eneboliger.



Halvor Jensen, administrerende direktør i NTI.

- Dette aksepteres stilltiende av mange CFOer. Enten fordi de ikke vet bedre, eller fordi holdningen er at «slik er det». Hvis næringen bestemmer seg for å ta grep, er det relativt enkelt å rydde opp ved å bruke tilgjengelig teknologi, i tillegg til nødvendige prosess- og metode- endringer sier Jensen.

Gir verdi gjennom hele byggets levetid

Jensen er særlig opptatt av at det brukes systemer i skyen som kan utveksle data.

- Når systemene kobles med BIM-modellen har byggeier detaljert oversikt over alle deler i bygget, også bak veggene. Det gir billigere drift og vedlikehold, og det blir enklere å gjenbruke bygningsdeler og gjenvinne de i en sirkulær forretningsmodell ved rehabilitering eller riving. Denne formen for bærekraft er enormt viktig for å øke lønnsomheten i dag, og for å belaste fremtidige generasjoner minst mulig.

- CFO kan sikre at millioner av kroner spares på hvert prosjekt gjennom hele byggets levetid, ved at ulike systemer kobles sammen.

Tjener på sikt med sirkulærøkonomi

Jensen viser til pågående pilotprosjekter der en entreprenør bygger to like enheter. En enhet bygges tradisjonelt, og en der avfallet skal reduseres mest mulig. Hensikten er naturligvis å dokumentere forskjeller, og Jensen er ikke i tvil om hva utfallet blir.

- Entreprenør ser med en gang at avfallsfri bygging sparer tid og penger, også ved at det brukes mindre tid på byggeplass til å frakte og bære rundt mengder av materialer som uansett vil kastes. HMS-gevinsten i avfallsfri bygging er stor, sier han.

På to prosjekter med ca. 180 leiligheter har entreprenøren målt forbruket på to av de største varegruppene: Trevirke og gips. Oppsummeringen viste at de kastet foredlet trevirke tilsvarende 266 000 løpemeter 48x98. Bare i innkjøpskostnader snakker vi svinn på mer enn 4,5 millioner kroner.

- Vi har presentert denne historien til flere CFOer som har reagert med hoderisting og lovnader om at slik praksis skal opphøre. En av de første telefonene de tar er til entreprenør, sier han.

Kan spare 2,5 prosent på hvert prosjekt

På nevnte prosjekt beregnet de timeforbruket til å håndtere overflødig plank til tre millioner kroner.

- Det er åtte millioner kroner bare på trematerialer. Det forkludrer fortjenesten og forlenger byggetiden, og dette på ett enkeltstående mellomstort prosjekt.

På gips beregnet de at de kastet 39 000m² eller 370 tonn. Det er et ganske bra resultat opp mot snittet i næringen, ifølge Jensen.

Oppretter nytt selskap på to minutter

Beliggenhet Holding sine 30 virksomheter jobber med boligutviklingsprosjekter i og rundt Oslo. Økonomisystemet Xledger gir ledelsen full kontroll på driften av konsernet, og de ulike utbyggingsprosjektene. De har spesielt fokus på å utnytte all automatikken som finnes i applikasjonen, særlig ved å forenkle prosesser og rutiner som går på kryss og tvers av konsernet. Regnskapssjefen har fått en mer overordnet og kontrollerende

rolle, og kan med innsikt i ferske data gi mye bedre rapporter og større innsikt til ledelsen og styret. De åtte ansatte som styrer prosjekter i milliardklassen har fått en komplett løsning som gjør det enkelt å administrere prosjektene, med full oversikt over prognoser og lønnsomheten for hver utbygging. Når nye selskap legges til i systemets konsernstruktur er dette unnagjort på få minutter.



”

CFO kan sikre at millioner av kroner spares på hvert prosjekt gjennom hele byggets levetid, ved at ulike systemer kobles sammen.

Totalkostnaden på gips-sløsingen var 2,5 millioner kroner, og det på en varegruppe som ikke er fornybar og der en av komponentene er avfall fra kullkraftindustrien.

- Entreprenøren selv beregner merkostnaden på dette prosjektet til mer enn 30 millioner kroner for de to varegruppene som ble målt. Ganges dette opp mot alt som bygges hvert år i landet ender vi på nesten 100 milliarder kroner i kostnader, sier Jensen som sier at de har beregninger som tilsvarer en reduksjon i byggekost på 10 prosent på hvert eneste prosjekt når avfallet fjernes i hele verdikjeden.

Norges største miljøprosjekt

Problemet er så stort at alle i bransjen bør ta eierskap til det, og CFO bør være en aktiv pådriver.

- Vi må snu tankegangen og si at; søppel det produserer vi ikke. Teknologi og nye prosesser i hele verdikjeden kan endre hele produksjonsprosessen, og hvordan materialer lages. Byggevarer som treverk og gips bør prefabrikeres hos produsenten slik at avfall kan mates tilbake i produksjonsstrømmen uten at det har vært transportert, sier han.

Når hele bygningsdeler leveres ferdig merket kan håndverker lese av i 3D-modellen hvor hver del skal monteres. Det sparer enormt med tid, og fjerner veldig mange feilkilder.

- Vi klarer ikke å ta bort all dårlig praksis på de første prosjektene, men om vi hele tiden forbedrer oss ti prosent vil de store gevinstene raskt komme. Jeg kan vanskelig tenke meg at det finnes en CFO som ikke ser mulighetene her, særlig nå som ESG-rapportering er noe som økonomi-direktører er ivrige forkjempere for, sier Jensen.

Det å redusere avfall er ifølge Jensen kanskje det tiltaket i Norge som har desidert størst potensial for å redusere samlede CO₂-utslipp i samfunnet. Avfallsfrie byggeplasser parkerer nærmest alle andre miljøtiltak i samfunnet.

- Avfallsfrie byggeplasser kan spare oss for 700 millioner tonn CO₂ hvert år. Dette er et oppnåelig tall basert på de pilotprosjekter som er gjennomført så langt. Det er ingen tvil om potensialet er enormt, sier Jensen.

Til sammenligning er det beregnet at utslippsfrie byggeplasser kan gi en besparelse på 340 millioner tonn CO².

Dette må den moderne CFO i eiendomsbransjen gjøre

Like viktig er det å bruke skyløsninger og sensorer for å digitalisere hele bygningsdriften.

- Med sensorer og utveksling av data kan alle deler av byggene driftes bedre, og ressursene brukes langt smartere. Vedlikeholdet kan behovsprøves og energiforbruket reduseres. Kvaliteten på tjenestene til leietagerne forbedres. Forvalter av bygget kan ta helt nye, og langt bedre beslutninger. Problemene løses før de oppstår.

- Mange eiendomsselskap har gjerne 5-10 ulike systemer knyttet til driften av bygget. Ved å legge et datalag over disse kan byggeier og CFO få unik innsikt som gir bedre drift, lavere kostnader, og vesentlig lavere negativ miljøpåvirkning.

Jensen mener den moderne CFO må vite hva som skjer i bransjen og egen portefølje om tre år, slik at de kan iverksette endringen allerede nå.

- Ved å få bedre kontroll på egne data kan CFO se konsekvenser av hva som skjer, og starte endringen. Dataene er der, det handler om å lære seg å utnytte de.

Hvordan investere og kutte på én og samme tid

I november 2020 samlet Gartner flere av sine fremste bransjeeksperter til en diskusjon om hvordan frigjøre midler til å skape fart i digitaliseringen, der investeringer til vekst må frigjøres fra hva man allerede har. De delene av virksomheten som går godt må skjermes for store kutt, og investeringer må styres mot fremtidens forretningsmodeller. Her er feilene økonomiavdelingene ofte gjør når virksomheten skal på slankekur:

- Det settes urealistiske mål
- Tiltakene er kortsiktige og ikke bærekraftige over tid
- Virksomheten bremses ned
- Nødvendige investeringer strupes
- Mister det digitale toget
- Det jobbes ikke med holdningsendringer blant ansatte
- Det inngås avtaler som er bra det første året, men ikke mot slutten av kontraktperioden



Et skreddersydd standardsystem for CFO

Eiendom er et av Xledger sine største bransjesegment. Derfor har selskapet et spesialisert team som byr på beste praksis til både nye og eksisterende kunder.

Geir Hagelid og Martin Storesund støtter Xledger sine eiendomskunder kommersielt og teknisk med å flytte økonomifunksjonen inn i fremtiden. De har begge lang erfaring som de tar med inn i videreutviklingen av systemet, og som gir bedre prosesser og arbeidsflyt hos kundene i segmentet.

- Systemet passer særlig godt til et bransjesegment som eiendom der det ofte er mange «like» enkeltelskaper i samme gruppering. Vi kan frigjøre mye tid hos kundene som kan brukes til mer strategiske formål, sier Hagelid.

Viktige integrasjoner med system som Fenistra

Økonomiavdelingen kan med Xledger føre regnskap samlet for hele konsernet, der tallene fra de ulike selskapene og prosjektene samles til ett enhetlig bilde for CFO. Dessuten er det enkelt å koble dette sammen med andre systemer som brukes til å styre og forvalte eiendom, som Fenistra.

- Mange høster store gevinster ved at vi har skapt integrasjoner som gir smidige overføringer av transaksjonsdata, sier Storesund.

Fakturering og avregning av felleskostnader gjøres i forvaltningssystemet, mens innfordring og betalinger håndteres automatisk av Xledger. Der kundene ikke har egne forvaltningssystemer, håndteres alle disse prosessene minst like enkelt av Xledgers egen funksjonalitet.

- Vi spiller på lag med alle de viktigste systemene i eiendomsbransjen, og holder oss alltid oppdatert slik at vi kan svare på spørsmålene til kundene før de spør, sier Hagelid.

Utfordringer for CFO i eiendom

Som i andre bransjer, er økonomifunksjonen i eiendom midt i et fundamentalt digitalt skifte.

- Mange har et lappeteppes av gamle systemer og tidkrevende manuelle prosesser, sier Storesund.

Duoen nevner automatisering, innsikt og skalerbarhet som de tre viktigste pilarene for kundene.

- Systemet er bygd for de store behovene. Med all funksjonalitet i ett og samme system får ledere innsikten de behøver i sanntid, og programvaren skalerer i takt med virksomheten, sier Hagelid.

De største gevinstene for mange er mye bedre kontroll på både utviklings- og forvaltningsprosjektene, og ikke minst fravær av tidkrevende og gjentakende oppgaver.

Alltid oppdatert konsernregnskap

Hagelid trekker frem at systemet møter de ulike behovene som er knyttet til to så ulike områder som utvikling og forvaltning av eiendom.

- Vi har funksjoner for å automatisere håndteringen av forholdsmessig merverdiavgift. I noen konsern kan det ofte være slik at det må settes opp 100 regimer for å håndtere merverdiavgift på 100 bygg. Dette har vi løst, sier han.

Like viktig er muligheten til flerfirmafunksjonalitet der oppsett og konfigurering kan være lik for alle selskap. Opprettelsen av nye selskaper er gjort på få minutter med noen enkle tastetrykk.

- Det betyr at du lager en mal for hvordan økonomi-modellen skal være, og implementerer det for alle selskapene, sier han.

Behøver ikke roboter

Storesund forteller også at med konsernsystemet blir behovet for roboter overflødig for de fleste.

- En robot er en etterligning av et menneske som må plukke opp oppgaver fordi systemene ikke snakker med hverandre. Vi har 60 000 brukere som jobber i systemet, og det gir verdifull input for å ta i bruk maskinlæring og kunstig intelligens, sier Storesund.

I praksis betyr det også helautomatiserte prosesser fra fakturaen kommer inn, til den bokføres og sendes til betaling.

- Det er særlig smart for å automatisere internfaktureringsområder som det gjøres mye av i eiendomsbransjen, sier Hagelid.

Implementering på en brøkdel av tiden

Når nye kunder skal ta i bruk Xledger, settes først opp en mal for oppsett og konfigurering. Når nye selskaper skal inn i løsningen «arver» den nye enheten alle egenskaper fra malen, slik at kunden får skreddersydde oppsett helt automatisk.

På toppen av det, fungerer Xledger slik at når det eventuelt er behov for endringer, gjøres det én gang i malen som i samme øyeblikk oppdaterer alle selskaper som er basert på denne malen.

- På denne måten sparer vi masse tid, og kunden sparer penger. Tiden som går med på å implementere Xledger er gjerne i overkant av tre måneder.

Enkelt å være kunde

- Mange blir positivt overrasket over å få slippe kompliserte og kostbare oppgraderinger av ERP-systemet. Med Xledger oppdateres alt automatisk, sier Storesund.

Systemet blir oppgradert flere ganger i året, uten at kundene trenger å foreta seg noe. Det er bare å logge seg inn på vanlig måte, og da er den nye versjonen klar til bruk.

- Det er et skreddersydd standardsystem i skyen. Vi har hatt kunder som har kalt CFO-dashboardet for snadder. De klikker ikke lenger i vinkel, men klikker seg rundt mens de nyter kaffen, avslutter Hagelid med et lurt smil.



Åtte grunner til at eiendomsbransjen velger skybaserte systemer

- Prosjektøkonomi for eiendom: En egen prosjektmodul med alt som behøves for å styre og følge opp eiendomsutviklingsprosjektene
- Bygg- og leietakerregnskap: Full detaljkontroll over inntekter, kostnader, investeringer og dokumenter
- Konsernstruktur: Oppsett og dataregistre er samlet på konsernnivå. Dette gjør at vedlikeholdet blir mye enklere og endringer gjøres kun ett sted
- Konsolidering: Automatisk konsoliderte rapporter som gir oversikt helt ned på bilagsnivå
- Automatisk håndtering av forholdsmessig mva: Fjerner det komplekse fra håndteringen av ulike mva-fradrag på tvers av eiendommer og selskaper
- Komplette bankintegrasjon med automatisk avstemming: Alle inngående og utgående betalinger håndteres- og bokføres automatisk og reskontro utlignes
- Integrasjon med andre systemer: Xledger er ferdig integrert med Fenistra og andre fagsystemer som brukes i eiendomsbransjen
- Uansett og alltid: Xledger er født i skyen. Dermed kan systemet brukes på alle enheter, uansett tid og sted

MARKEDETS ÆRLIGSTE SVAR

Det å velge nytt økonomi-/ERP-system er en vanskelig beslutning, og vi er ærlige på at Xledger ikke er egnet for alle. For å gi deg ærlige og riktige råd, vil en av våre rådgivere raskt avdekke om Xledger bør beholdes i utvalget av systemer dere er nysgjerrige på.

Kontakt oss for en uforpliktende prat.



www.xledger.com/no