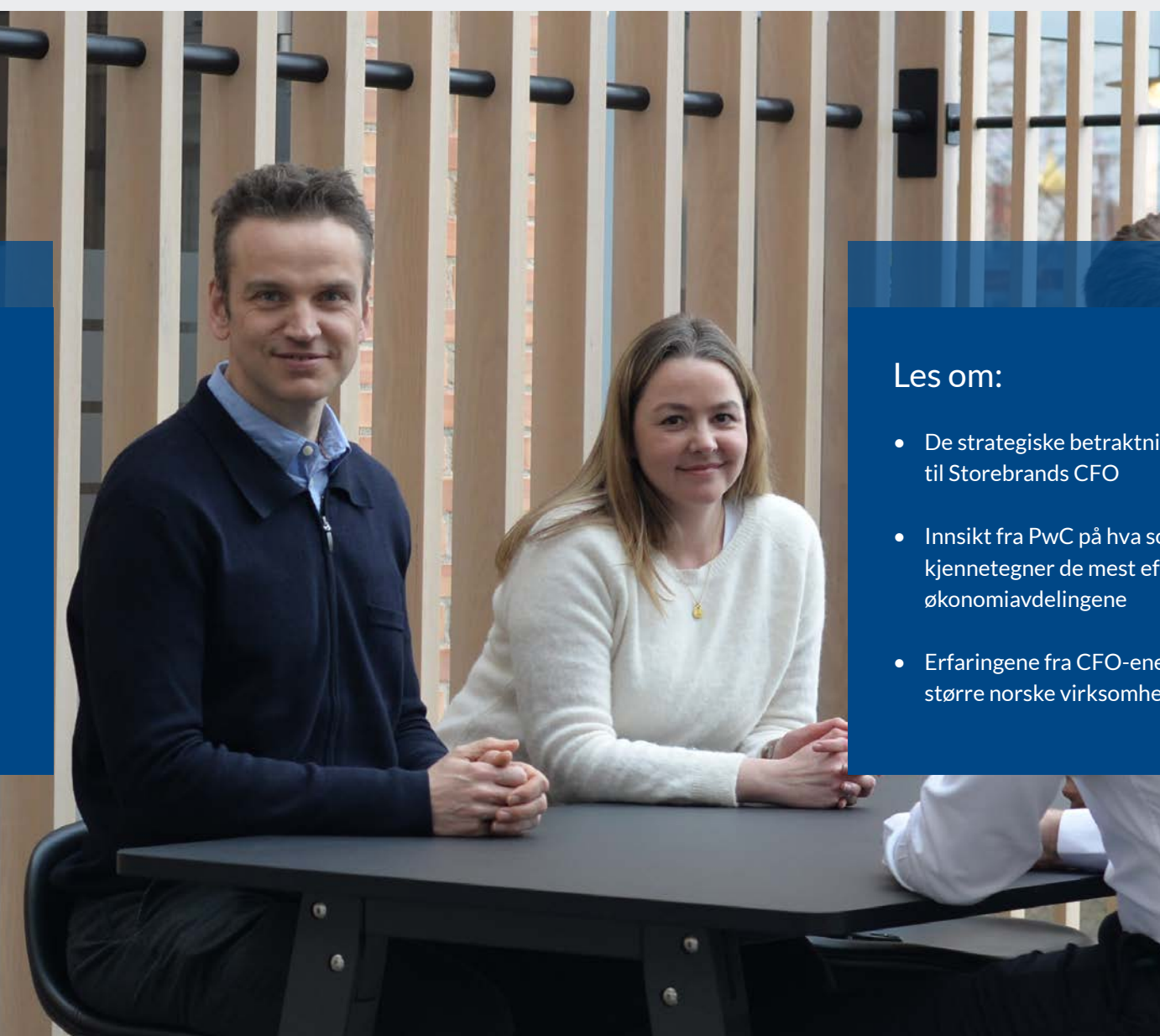


Den moderne CFO:

Slik jobber de mest effektive økonomiavdelingene



Les om:

- De strategiske betraktningene til Storebrands CFO
- Innsikt fra PwC på hva som kjennetegner de mest effektive økonomiavdelingene
- Erfaringene fra CFO-ene i tre større norske virksomheter



Fordi du som CFO behøver mer tid

Den moderne CFO binder virksomheten sammen og er katalysatoren som gjør det mulig å møte fremtidens behov og krav. Rollen er blitt enda mer strategisk viktig og medfører ansvar som endring, vekst og de forpliktelsene som virksomheten har til samfunnet rundt seg. Det krever tid. Det fordrer nytenking. Det må jobbes på nye måter.

Finans- og økonomiavdelinger skal være verdiskapere. Det handler om å øke produktiviteten, mens tradisjonelle oppgaver må automatiseres og standardiseres. I denne guiden får du innblikk i hvordan de beste økonomiavdelingene jobber fire ganger mer effektivt enn snittet.

God på det nye

Effektivitet og gode systemer er forutsetninger for at CFO skal kunne hjelpe sine kolleger i andre avdelinger med å ta bedre valg.

For å sikre at økonomiavdelingen ligger ett skritt foran må CFO:

- Jage muligheter for effektivisering
- Hente innsikt fra store mengder data
- Være en forkjemper for smartere driftsmodeller
- Være en proaktiv og fremadrettet rådgiver

Stikkordet er endringsledelse. Av seg selv. I økonomiavdelingen. Det krever at CFO mestrer nye ferdigheter. Det må settes av tid og ressurser til kompetanseheving.

Endring er den nye normen

Den moderne CFO utforsker ny teknologi og nye funksjoner. Vedkommende sikrer at ansatte jobber med mer verdikjende oppgaver. I Norge er det mange

eksempler på at vi ligger langt fremme. Gode eksempler på dette kan du lese i denne guiden.

Håpet er at du får inspirasjon til å skape en mer spennende arbeidsdag. Å jobbe mer effektivt handler ikke om å jobbe hardere, men smartere.

Vi håper du blir begeistret av historiene vi deler.



Jeg har ansvar for prosessene knyttet til strategiarbeidet i konsernet. Jeg oppfatter derfor at jeg er mer som en chief value officer (CVO) enn en chief financial officer.

Lars Løddesøl - CFO, Storebrand

Er mer CVO enn CFO

Storebrands CFO eier prosessen med å skape konsernets konkurransekraft inn i fremtiden.

Lars Løddesøl forvalter sterke tradisjoner. Han er CFO i landets eldste finanskonsern og har med seg bedriftens stolte arv som samfunnsbygger når kursen inn i fremtiden skal stakes ut.

– Vi skriver vår historie tilbake til 1767. Dette var ni år før den amerikanske borgerkrigen og seks år før det første patentet på dampmaskinen. Vi er en pioner i det norske finansmarkedet som det første brannforsikringsselskapet, det første store livsforsikringsselskapet, de første til å tilby tjenestepensjon, og de første som startet med bærekraftige investeringer tilbake i 1995, sier han.

Løddesøl har jobbet i Storebrand i 23 år. Han beskriver det som en god arbeidsplass.

– Jeg har fått mange spennende oppgaver med åtte ulike lederstillinger.

Nåværende CFO-hatt fikk han i 2012. Siden har de strategiske ansvarsområdene og omfanget i stillingen økt betraktelig.

– I tillegg til de tradisjonelle finans- og økonomioppgavene har jeg ansvar for konsernjuridisk, innkjøp og bærekraft, sier han og legger til at utvidet ansvar har gjort arbeidshverdagen enda mer givende og spennende.

Har ansvaret for strategiarbeidet i konsernet

Konsernet er delt inn i fire forretningsenheter i Norge og Sverige som virker i både privat- og bedriftsmarkedet. Alle

enheter har sin egen økonomisjef som rapporterer til virksomhetsstyring i CFO-området. Totalt har han ansvar for en nordisk organisasjon med 150 ansatte i åtte ulike avdelinger.

– Det er i privatmarkedet konsernet vokser mest og raskest. Her tilbyr vi bank, forsikring og sparing i samme enhet. Vi er også den største private kapitalforvalteren i Norge, sier han.

Oppgavene innen økonomi og finans beskriver han som spennende og morsomme.

– Jeg har ganske lett for tall. I tillegg hjelper det at jeg har så mange dyktige folk rundt meg.

De siste tolv årene har han sett en dreining i oppgavene fra de tradisjonelle knyttet til talknusing og rapportering, til å bli en mer strategisk viktig konsernfunksjon.

– Jeg har ansvar for prosessene knyttet til strategiarbeidet i konsernet. Jeg oppfatter derfor at jeg er mer som en chief value officer (CVO) enn en chief financial officer, sier Løddesøl.



En bærekraftig tilnærming når verdier skal skapes

For å skape langsiktige finansielle verdier så må en se på mye mer enn kostnadene og inntektene i forrige kvartal. Bærekraft og etikk spiller en viktig rolle.

– For å ta et litt søkt eksempel: Hvis du bruker barnearbeid for å spare ti øre per enhet joggesko du produserer så risikerer du samtidig å tape milliarder i tapt omdømme. Vi må tenke på hvordan vi tjener penger og hvilke ansvar vi har etisk, regulatorisk og knyttet til rollen vi har i samfunnet.

Måten konsernet tjener penger er derfor noe Løddesøl er opptatt av, og han mener dette skiller den moderne CFO fra den mer stereotypiske og tradisjonelle.

– Du kan ikke ha en bærekraftstrategi på siden av forretningsstrategien. Du må ha en bærekraftig strategi som er en naturlig del av hvordan du går til markedet.

Derfor rapporterer Storebrand i henhold til EUs bærekraftdirektiv CSRD-rammeverket ett år før kravet. Dette er retningslinjer som blant annet rapporterer på hvordan bedriften påvirker samfunnet, og omverdenen påvirker bedriften ("double materiality"), særlig knyttet til det grønne skiftet.

– Det er noe alle bedrifter vil måtte forholde seg til i løpet av de neste årene. For store bedrifter gjelder det fra 2024. Det er et omfattende arbeid å få dette på plass. Derfor var det viktig med en generalprøve før kravene blir lovpålagte.

Koordinerer strategien på tvers av konsernet

Løddesøl presiserer at han ikke eier alt arbeidet med strategien, men at det er hans ansvar å koordinere prosessene på tvers av konsernet.

– Jeg skal trekke de viktige delene av arbeidet opp til konsernstyret for å ta de diskusjonene som hører hjemme der.

Arbeidet starter tidlig på våren. Inngangen er å se på tema og trender som påvirker selskapet, og deretter bestemme hvilke tidsperspektiv som skal styre årets strategiprosess.

– Noen ganger ser vi to år frem i tid, andre ganger titter vi over bakketoppen mot 2030 eller 2035. Det blir en slags rullerende prosess der vi balanserer det kortsiktige som våre løfter til kapitalmarkedet, mot det som er viktig over tid som selve forretningsmodellen. Vi skal evne å se både kort og langt, og ta hensyn til behovene til de ulike forretningsenhetene.

Med en god strategi i bunn blir det enklere å ta riktige valg, særlig knyttet til store investeringer, oppkjøp, sammenlåinger og lignende.

– Fra siden kan det komme store transaksjoner som kan endre hele konsernet. I den tiden jeg har jobbet her har store aktører forsøkt å kjøpe oss fire ganger. Vi har også gjort store endringer i våre egne forretningsmodeller, sier han.

Veldig fornøyd med sine kolleger

I Løddesøls organisasjon finnes konsern-juridisk, de som har ansvar for konsernets arbeid med bærekraft, innkjøp, regnskapsfunksjonen, strategi & finans, IR, M&A, balanse og kapitalstyring og de som jobber med virksomhetsstyring.

– Vi har kontrollere som ser på lønnsomheten og nøkkeltallene i driften og hjelper de ulike enhetene med deres strategiarbeid og økonomiske prosesser. I tillegg finnes eksperter på balanse og kapitalstyring som gjør solvensberegninger rundt hvilken kapital som skal være tilgjengelig hvor, de som har ansvar for dialog med investorer (IR), og en egen avdeling på IT som har ansvar for grunndataene og prosessene på dataflyt av tallene som skal rapporteres på.

Løddesøl er ivrig på å skryte av sine kolleger, og han mener at CVO-fokuset fører til at hele avdelingen jobber etter et mye mer strategisk tankesett – trolig i større grad enn hva som preger en stereotypisk tradisjonell økonomiavdeling.

– Det er veldig mange dyktige folk. De er motiverte, engasjerte, og det virker som de er fornøyde med arbeidshverdagen. Det er gøy at vi på medarbeider-tilfredshet scorer bedre enn de fleste i finansbransjen. Vår avdeling gjør det også skarpt på interne sammenligninger. Det er jeg glad for.

Skal ikke være en tåkefyrste

Han beskriver sin lederstil som tillitsbasert.

– Det er en stor grad av delegering og autonomi hos de forskjellige avdelingene. Lederne står ganske fritt til å styre sine

avdelinger slik de opplever er riktig. Så er jeg nysgjerrig og forsøker å være flink til å følge med, uten å overstyrer. Jeg skal ikke være en tåkefyrste som er langt unna avdelingene. Jeg ønsker å lære av hvordan de driver sine prosesser og organisasjonen.

Målet er derfor å bli godt kjent med organisasjonen. Jeg har stor tro på å se medarbeiderne som selvstendige individer, ikke som generiske årsverk som skal løse en oppgave. Løddesøl forsøker å gjøre dette ved å være tett på, men ikke kontrollerende.

– Det skal være god høyde under taket. Det er lov å være rykende uenig, men det faglige skal ikke påvirke de personlige relasjonene mellom kollegene.

Du må gjøre noe du liker

Løddesøls beste råd til de som vil opp og frem er at de må gjøre noe de trives med.

– Om du ikke har det bra så er det vanskelig å konkurrere mot de som trives i rollen. Derfor må du finne oppgaver som du er genuint interessert i, og som du synes er gøy å jobbe med.

Neste punkt handler om innsats. Ikke at en skal jobbe mer enn det som er sunt og anbefalt, men nok til at alle leveranser er gode.

– Vær fleksibel. Du kan ikke alltid forlate pulten selv om klokken er 16. Samtidig mener jeg ikke at du skal måtte jobbe så fryktelig mange timer. Gjør arbeidet grundig og prøv alltid å levere det lille ekstra. Det gjør du gjerne om du liker arbeidsoppgavene dine, sier han.

Samtidig er det viktig å være digitalt fremoverlent. I en økonomi- og finansavdeling i finanssektoren er minst en tredjedel av driftskostnadene knyttet til IT og digitalisering. Disse midlene må brukes til å forvalte kjernesystemene på beste måte, samtidig som en evner å frigjøre midler til å investere.

– Vi har jobbet med automatisering lenge og dette forlenges med digitalisering. Deretter har vi hatt fokus på robotisering og neste skritt er kunstig intelligens, sier Løddesøl.



Vi har jobbet med automatisering lenge og dette forlenges med digitalisering. Deretter har vi hatt fokus på robotisering og neste skritt er kunstig intelligens

Lars Løddesøl - CFO, Storebrand

Fordyper seg i kunstig intelligens

Han beskriver en ny hverdag der kunstig intelligens (KI) vil bidra for å lage mer prediktive analyser, og gi bedre beslutningsgrunnlag på hvordan vi kan drive mer effektivt. Vi bruker også KI til å avdekke svindel, og for å hjelpe oss med tekst og innhold, sier han.

Han har store forventninger til KI-mulighetene. Løddesøl har fordypet seg i faglitteratur, deltatt på seminarer, og vært med på et digitalt kurs i regi av universitetet i Helsingfors.

– Ingen vet nøyaktig hvordan vi vil ende opp med å bruke KI, og det er ingen egen skole vi kan gå på. Derfor har vi forsøkt å skape en kultur der kollegene kan få teste ut mulighetene, både privat og på jobb. Det handler om å trigge en nysgjerrighet, sier han.

Konsernet har et AI Center of Excellence og egne team som hjelper medarbeidere med å bli gode på teknologien.

– Som leder må du bestemme deg for om du skal holde igjen eller oppfordre til å være nysgjerrig. Forutsetningen er at en har kontroll på sikkerheten og vet hvilke data som KI kan testes på.

Må dele data om sine kunder

De nye reglene og mulighetene knyttet til open finance vil ha stor innvirkning på Storebrands forretningsmodell.

– Det innebærer at om kunden ønsker det så må vi dele dataene vi har om våre kunder med andre aktører som tilbyr

bank- og finanstjenester. Det vil påvirke oss mye, og det skaper nye muligheter.

I tillegg er Storebrand i en næring der det går inflasjon i regulatoriske krav som konsernet må forholde seg til.

– Det er enormt mye vi skal rapportere på. I noen av tilfellene så må vi rapportere på ting som ikke finnes ennå, og det foregår en enorm utvikling på dette området. I tillegg kommer det mange EU-regler knyttet til det grønne skiftet som går på hva bankene kan, og ikke kan, låne penger til. Det er en trussel i den forstand at det skaper mye endring, men det er også en fantastisk mulighet ved at det er et helt nytt investeringsunivers som dukker opp.

Økonomiavdelingens rolle er å forstå, og være i forkant av denne utviklingen.

– Vi må ta en lederrolle rundt endringene som skjer. Vi skal være hjelpsomme og engasjerte ut mot de ulike forretningsområdene, og kilden til sannhet på hva som er lønnsomt og ikke. Det er vi som kan si noe om hvilke kunder som er lønnsomme, og hva det koster å vinne nye kunder, sier Løddesøl.

Han oppfordrer til å ta en langsiktig tilnærming til hvordan bedriften skal og bør tjene penger.

– Det nytter ikke å klage over nye regler. De er forutsetningene for å drive din virksomhet. Bruk energien på å innføre verdibasert ledelse, da kan du få til utrolig mye spennende, avslutter han.

The background features a blue-toned financial visualization. On the left, a line graph shows a fluctuating trend. In the center, a candlestick chart displays price movements. On the right, there are several stacks of coins, with one stack being notably taller than the others. The overall aesthetic is professional and data-oriented.

CFO står i spissen for endringene

En undersøkelse fra Gartner Group, publisert januar 2024, viser at økonomidirektørens viktigste prioritering i 2024 er å gjennomføre digital endring i finansfunksjonen. Andre prioriterte tiltak er å evaluere og forbedre avdelingens strategiske funksjon og organisering, bli dyktigere til å hente ut- og kommunisere innsikt fra data, lede generelle endringsprosjekter, og gjøre kostnadsoptimaliserende tiltak. Som ledd i endringsarbeidet ser mange på generativ kunstig intelligens og andre banebrytende teknologier.

Kilde: Gartner Survey Shows That Leading Transformation Is the Top Priority for CFOs in 2024



CFO skal ta eierskap til strategi og forretningsutvikling

Her er de viktige ingrediensene når CFO skal bidra til å styrke virksomhetens konkurransekraft.

Xledger har to økonomidirektører. Knut Rønning er konsern-CFO med ansvar for den internasjonale veksten. Ida Skaar er CFO i Norge som er selskapets største og viktigste marked.

Sammen har de over fem tiår med erfaring fra økonomiledelse. De er samstemte på at CFO-rollen og økonomi-avdelingene står ved et veiskille.

CFO får en stadig viktigere strategisk rolle, og flere egg havner i økonomi-avdelingens kurv.

Samtidig er det et stort skifte på gang der alle virksomheter bør skynde seg med å flytte økonomisystemet til skyen.

– Mange har vært flinke til å ta i bruk digitale verktøy og økonomisystemene er selve motoren i virksomheten.

Samtidig ser vi at mange virksomheter ikke er raske nok med å endre hvordan de jobber, sier Rønning.

De viktigste driverne for endringene er:

- Effektivisering og endring gjennom digitalisering
- Kravene til rapportering, compliance og ikke minst ESG
- Viktigheten av å bruke data til å styre virksomheten bedre

Data er det viktigste du har

En datadrevet virksomhet skal sikre at flere kan ta bedre valg. På veien dit må du jobbe med prosesser og kontroll slik at data blir troverdig, med innsikt du kan stole på.

Økonomidirektør må sikre at virksomheten bedre forstår seg selv og sine omgivelser. Mer avansert virksomhetsstyring og et felles målbilde gir trygghet til å reagere raskere, og mer riktig.

– For å skape en innsiktsdrevet organisasjon må du forstå hvordan ting henger sammen. Hvordan verdikjedene ser ut og hva de viktigste driverne er i din bransje. Alt dette har jo ikke CFO fasitsvarene på. Derfor må en jobbe ut i organisasjonen og skape en felles forståelse av hva som skal oppnås og på hvilke områder det er viktig å gjøre forandringer, sier Rønning.

I den prosessen må CFO kartlegge hva som er viktig å følge med på.

– Den moderne CFO er strategisk og ser fremover. Vedkommende er proaktiv og involvert i organisasjonen, og bruker tall til å drive fornuftige diskusjoner slik at innsikten gir grunnlag for å ta bedre beslutninger, sier Skaar.

Pådriveren

Hun mener at den moderne CFO er sterkt involvert i å drive frem de strategiske prosessene, er en pådriver for innovasjon, og har en lidenskap for vekst.

– Forretningsutvikling og strategi er noe CFO må ta eierskap til. CFO bør være en sparringspartner som er naturlig å oppsøke når du ønsker gode og trygge råd eller har behov for å diskutere flere sider av en sak, sier Skaar.

Det er viktig å jobbe med automatisering og standardisering. Automatisering frigjør tid til mer viktige oppgaver. Et godt samspill mellom menneske og maskin sikrer høyest mulig kvalitet i arbeidsprosessene. For å oppnå skalerbarhet er det viktig å standardisere. Da effektiviserer du oppgaver og forenkler prosesser.

– Målet må være å avdekke hvilken innsikt de ulike avdelingene behøver. Med mest mulig relevant styringsinformasjon får riktig person på rett nivå den innsikten som er nødvendig i arbeidshverdagen, sier Rønning.



Forretningsutvikling og strategi er noe CFO må ta eierskap til. CFO bør være en sparringspartner som er naturlig å oppsøke når du ønsker gode og trygge råd eller har behov for å diskutere flere sider av en sak.

Ida Skaar - CFO, Xledger Norge

Den konstruktive rådgiveren

Skaar peker på at dette handler om å redefinere økonomifunksjonen i organisasjonen og innføre mer moderne virksomhetsstyring.

Den moderne CFO skal være en premissgiver for forretningsutviklingen. Det krever endringsvilje og kompetanseheving i økonomiavdelingen. Det er et lederansvar.

– Du er nødt til å ha god kunnskap om teknologi for å kjenne hvilke mulighetsrom som finnes. Mitt drømmescenario er at økonomiavdelingene får jobbe mer med forretningsutvikling og business controlling. Verdiskapende oppgaver som driver forretningen fremover, sier Skaar.

God rådgivning handler om å lytte fremfor å snakke. Derfor må CFO evne å stille gode spørsmål og være sparringspartneren som forstår hva som kommer rundt neste sving.

– CFO må evne å sortere data og prioritere hva som er viktig å følge med på. Det gir i større grad muligheten til å være den konstruktive samspillspartneren som hjelper de ulike enhetene med å synliggjøre suksess eller identifisere utfordringer som må løses, sier Rønning.

Du må tilpasse deg systemet

Økonomiavdelingen må forstå virksomhetens forretningsprosesser og vite hvilke drivere som er viktige for å skape nye verdier.

– CFO må kjenne til hvilke trender som påvirker egen forretning, konkurrentene og kundene, sier Rønning.

I den digitale endringen må CFO ha en tydelig formening om hva som skal gjøres med ERP-systemet. Skal du velge ferdige bransjeløsninger eller sette i gang spesialutvikling?

– Det kan være smart å gå for standardiserte løsninger i så stor grad som mulig. Det er enklere å tilpasse seg et system enn å skreddersy et system for dine unike behov, sier Rønning.

Samtidig er det viktig å ha tid og ressurser til å prioritere eksempelvis integrasjoner mot spesifikk bransjeløsninger.

– Det handler om å velge de beste systemene for hver bransje og koble det sammen med økonomiplattformen, sier Skaar.



CFO må evne å sortere data og prioritere hva som er viktig å følge med på. Det gir i større grad muligheten til å være den konstruktive samspillspartneren som hjelper de ulike enhetene med å synliggjøre suksess eller identifisere utfordringer som må løses.

Knut Rønning - Konsern CFO, Xledger

Viktige prioriteringer i årene som kommer

Skaar og Rønning ser flere trender som vil prege CFO-rollen fremover.

- ESG/bærekraft der nye rapporteringskrav treffer alle virksomheter. CSRD-rammeverket fra EU setter føringene for hva som er i vente. Forventningene er at CFO vil sitte med det overordnede prosessansvaret, og rapporteringskravene vil treffe alle bedrifter fordi de inngår i større bedrifters verdikjeder
- Digitalisering, automatisering og bruk av kunstig intelligens
- Flere forventninger til at økonomiavdelingen skal bidra inn i prosessforbedringer og den generelle virksomhetsutviklingen
- Enda flere krav knyttet til risikohåndtering om compliance
- Behov for å effektivisere det interne arbeidet i økonomifunksjonen
- Evnen til å være endringsdyktig, og gjennomføre skiftet til sky for de som ikke er der ennå

– Virksomheter er avhengige av å ha et godt omdømme og å fremstå troverdige. Her har CFO en viktig rolle fordi økonomiavdelingen eier fakta og kan bidra til at selskapet bygger tillitt i markedet. At virksomheten kan stole på er kanskje det viktigste konkurransefortrinnet som finnes, avslutter Skaar.



Det å komme seg til skyen var på toppen av prioriteringslisten. Hensikten var å få automatisert mest mulig, og å fjerne utfordringer knyttet til vedlikehold av systemet.

Kristoffer Kilvær - Regnskapssjef, Norges Råfisklag

Kom raskt til skyen

En høy grad av automatisering gjør at økonomiavdelingen kan fokusere på andre oppgaver og tjenester.

Sjømatnæringen har historisk sett vært Norges viktigste verdiskaper. Norske fiskere har vært en bærebjelke i kystsamfunnene, og det er her Norges Råfisklag kommer inn. Fiskesalgslaget er eid av fiskerne selv og er en av fem fiskesalgslag som organiserer salget av villfanget fisk og annen sjømat langs kysten. Råfisklaget fungerer som en markeds plass som sørger for at fangstene omsettes og sikrer oppgjør til fiskerne.

Norges Råfisklag sitt ansvarsområde strekker seg fra Kristiansund og nordover til grensen mot Russland. På hovedkontoret i Tromsø sitter administrasjonen med økonomiavdelingen, som ledes av økonomidirektør Tommy Nygård. Han har jobbet i selskapet i over tre tiår.

– Det er en god arbeidsplass. Vi gjør en viktig jobb for samfunnet og er midt i

en verdikjede som skal sikre at fiskerne får oppgjør for fangstene og det harde arbeidet de legger ned. Det har vært ti gode år med sterk vekst i næringen, sier Nygård.

Verdien på omsatt sjømat gjennom fiskesalgslaget var på over 17 milliarder kroner i 2022. Det tilsvarer en vekst på 28 prosent fra året før. Økte priser er den viktigste årsaken til større inntjening.

Automatiserer alt de kan

– Vi har stadig større omsetning som går via oss hvert eneste år, sier Kristoffer Kilvær. Han jobber som regnskapssjef i Råfisklaget.

Tittelen er imidlertid ikke dekkende for Kilværs interne bidrag for å flytte driften av økonomifunksjonen inn i fremtiden. Automatisering er et av hans favorittord

og han er en nøkkelspiller når ny teknologi skal innføres, som da de innførte det skybaserte ERP-systemet Xledger tilbake i 2018.

– Det å komme seg til skyen var på toppen av prioriteringslisten. Hensikten var å få automatisert mest mulig, og å fjerne utfordringer knyttet til vedlikehold av systemet, sier Kilvær.

Et av de viktigste tiltakene var å få knyttet sammen ERP-systemet med et egenutviklet system som brukes til å håndtere sluttsetter og avregninger mellom fisker (selger) og fiskemottak.

– Migreringen til sky gikk veldig greit, og vi nådde alle milepæler underveis. Vi var i skyen på syv til åtte måneder, sier Nygård.

Deler viktig innsikt via egen portal
Inntektene til Norges Råfisklag kommer gjennom en avgift som baseres på omsetningen av fisk. Råfisklaget drives så rasjonelt og effektivt som mulig slik at avgiftene til fiskerne kan være på et lavt nivå.

– Samtidig skal vi kontrollere at fiskerne forholder seg til fastsatte kvoter og bidra til et bærekraftig ressursuttak. Jobben med å passe på våre egne eiere gjør vi sammen med flere offentlige etater, deriblant Fiskedirektoratet og Mattilsynet, sier Nygård.

Økonomiavdelingen har 15 årsverk fordelt på tre kontorsteder. Ansvaret omfatter økonomi og finans samt eiendomsforvaltning. Foruten det finansielle, er avdelingen opptatt av å dele innsikt med interessenter som er direkte involvert i fiskerinæringen, og andre fra politikk, presse, forskning og utdanning.

– Vi kan tilby mye viktig informasjon til næringsaktører og myndigheter. Vi prøver å gjøre det så enkelt som mulig slik at interessentene kan hente det ut selv via vår egen portal, sier Kilvær.

For fiskere og fiskekjøpere betyr dette blant annet automatisk oppdatering på alle transaksjoner. Fiskerne kan enkelt holde styr på hvor stor del av kvoten de har igjen.

– På sluttsedlene som fiskerne får ved hvert salg så er det mye informasjon foruten kvantum og pris. Fremover kan også nye data tenkes innført på sluttseddel, som kan bidra til enklere rapportering på bærekraft, sier Nygård.

Tid til å skape nye og smarte tjenester

Målet til økonomiavdelingen er å fjerne så mange manuelle prosesser som mulig.

– Automatisering tar ned risikoen for menneskelige feil. Derfor jobber vi med prosessforbedringer og tar i bruk de integrasjonene som Xledger tilbyr. Informasjonen flyter raskere gjennom systemet og det blir enklere med rapportering, sier Kilvær.

Økonomiavdelingen kan jobbe med å forenkle prosesser slik at fiskernes hverdag blir enklere.





Vi hadde ikke klart å håndtere veksten i næringen uten tilgang på gode digitale verktøy. I Råfisklaget har vi fått en bedre arbeidshverdag og kan vie mer tid til å skape nye og smarte tjenester.

Tommy Nygård - Økonomidirektør, Norges Råfisklag



- Vi hadde ikke klart å håndtere veksten i næringen uten tilgang på gode digitale verktøy. I Råfisklaget har vi fått en bedre arbeidshverdag og kan vie mer tid til å skape nye og smarte tjenester, sier Nygård.

Dette er spesielt viktig for en aktør som foretar 200 000 utbetalinger hvert år, og som har en fordringsmasse i sesong på opp mot én milliard kroner.

Identifiserer flaskehalsene

For å forbedre tjenestene jobber økonomiavdelingen etter to akser. Den ene handler om å forstå alle prosessene i egen verdikjede, den andre kommer gjennom å hente innsikt fra kundene og eierne.

- Vi ser etter innsikten som flytter næringen fremover. Deretter vurderer vi hva som vil skape størst verdi, og identifiserer flaskehalsene som er enklest å fjerne. Selv om de fleste nyvinningene starter internt så er det flere prosjekter som er igangsatt etter ønske fra fiskerne, sier Nygård.

Han fremhever at det er viktig at de klarer å utvikle tjenester som styrker fiskernes muligheter til å øke lønnsomheten sin. At fiskerne er fornøyde ser de i form av økt bruk av de digitale tjenestene.

- I Råfisklaget jobber vi kontinuerlig for å lette fiskernes og næringens hverdag, avslutter Kilvær.



Slik jobber de mest effektive økonomiavdelingene

PwC vet hva som gjør de beste best. Viktige stikkord: Menneskene er viktigere enn teknologien, og ERP-systemet bør være standardisert og skybasert.

På tampen av 2023 slapp CFO Solutions i PwC rapporten «Hvordan jobber de beste økonomifunksjonene i dag?». Undersøkelsen er basert på innsikt fra over 60 større norske virksomheter. Funnene beskriver hvordan økonomifunksjonen i større grad enn tidligere bør støtte resten av virksomheten med innsikt som gir bedre beslutninger.

– Undersøkelsen er basert på vårt globale rammeverk for fremtidens økonomifunksjoner. Den ser på hvordan du må jobbe med mennesker, prosesser og innsikt for at CFO kan sikre at prosesser optimaliseres og at kollegene kan jobbe

mest mulig effektivt, sier Gunnhild Eide Søvik, Director i PwC CFO Solutions i Norge.

CFO Solutions består av over 100 fageksperter som leverer tjenester som styrker økonomiavdelingen med kompetanse, interimledelse, og rådgivning når nye verktøy og metoder skal innføres, eller gjennom innsikt som gir varige forbedringer.

– Derfor er det så viktig at vi vet hvordan den optimale økonomifunksjonen bør være i årene som kommer, sier hun.

Må ha tid til å være en god rådgiver

PwC-rapporten peker på at det å bli god på teknologi er nøkkelen til store effektivitetsforbedringer. De mest produktive avdelingene bruker en fjerdedel av kosten sammenlignet med snittet for å drive økonomifunksjonen.

Jevnt over brukes 1,12 prosent av hver krone omsatt til å drifte norske økonomiavdelinger.

– Dette er et viktig tall for å vite hva som skiller de beste fra de gode. Effektivitet er ikke et ensidig mål i seg selv. Men effektivitet frigjør tid slik at økonomisjefen og kollegene kan drive med kontinuerlige forbedringer og støtte ledergruppen og andre avdelinger med gode beslutningsunderlag, sier hun.

Hos PwC handler dette om at fokuset, og tiden, i økonomiavdelingen flyttes fra prosessering av transaksjoner, til å arbeide med innsikt og strategi. Og det er her viktigheten av gode systemer kommer inn, da de kan bidra til å automatisere det første og legge til rette for det siste.

Det gjør at den moderne CFO må ha en kommersiell innstilling.

– Vedkommende er en verdiskaper og en strateg som sikrer at selskapet trekker i riktig retning, samtidig som de sørger for at det settes av nok tid til å tilegne seg kompetanse på ny teknologi. Som ledd i dette kreves inngående forståelse for de mange verdikjedene i selskapet, sier hun.

Standardisert og skybasert

Eide Søviks avdeling jobber blant annet mye med å bistå virksomheter i valget av ny ERP-løsning, og i selve innføringen. Derfor har de også tett dialog med de ulike leverandørene og bruker mye tid til å sette seg inn i hvordan de ulike systemene vil støtte virksomhetenes behov inn i fremtiden.

Her viser innsikten at de som lykkes best er flinkest til å utnytte funksjonaliteten i ERP-systemet, og at de hele tiden er på utkikk etter å ta i bruk nye muligheter i systemene for å forbedre sine prosesser.

I tillegg jobber de med å benytte integrasjoner mot andre kritiske systemer for å samle så mye innsikt som mulig i driftssystemet.

– De beste er mer fremoverlente når det gjelder å ta i bruk teknologi for å rapportere bedre, og hente verdikjende innsikt gjennom BI-systemer. De driver frem automatisering og digitaliserer funksjoner og prosesser som eksempelvis innkjøp, sier hun.

Derfor er også rådet at ERP-systemet i så stor grad som mulig er standardisert og skybasert.

– Prosessene i økonomi bør være så standardiserte som mulig. Da vil effektiviteten øke, og du reduserer risikoen for å gjøre feil. Alt blir mer forutsigbart, avdelingen blir mer kostnadseffektiv, og kvaliteten på arbeidet går opp. Her vil kunstig intelligens spille en viktig rolle fremover, sier hun.



Vedkommende er en verdiskaper og en strateg som sikrer at selskapet trekker i riktig retning, samtidig som de sørger for at det settes av nok tid til å tilegne seg kompetanse på ny teknologi. Som ledd i dette kreves inngående forståelse for de mange verdikjedene i selskapet.

Gunnhild Eide Søvik - Director, PwC CFO Solutions i Norge

En fremtidsrettet CFO

Eide Søvik er tydelig på at den moderne CFO må være god på endringsledelse og at hele økonomiavdelingen må være endringsdyktig. CFO må stille seg spørsmålet om hvordan hun ønsker at bedriften skal ledes i fremtiden.

– En fremtidsrettet CFO tenker helhetlig og får med seg organisasjonen. Husk at det er menneskene som tar i bruk teknologien. Derfor vil suksessen avhenge av hvor flinke kollegene dine er til å ta ut potensialet i verktøyene og systemene. CFO må investere for å øke medarbeidernes ferdigheter og kompetanse på systemene.

For mange betyr dette en endring i kulturen i avdelingen, og endring tar tid. De ansatte må forstå at de er på en endringsreise og at den kan være krevende.

En av de viktigste suksesskriteriene er at ansatte opplever mestring med oppgaver, prosesser og systemer underveis. Det øker tilfredsheten, og gjør at de raskere kan ta på seg mer verdiskapende oppgaver.

– Det er også slik CFO skaper konkurransekraft. Bedriften vil gjennom en slik endring ende opp med mer innsikt og kompetanse enn konkurrentene. De beste økonomiavdelingene evner å se lengre fremover, og CFO blir i større grad en slags chief performance officer, forteller hun.

Mange er ennå ikke i skyen

En annen interessant innsikt fra undersøkelsen er at annenhver virksomhet ennå ikke har flyttet drifts- og økonomi-systemet til skyen. En rekke analytikere har pekt på at perioden frem mot 2030 vil gi tidenes skifte i ERP-markedet. Eide Søvik mener det er gode grunner til at mange av disse selskapene ikke har startet sin skyreise ennå.

– De aller fleste forstår nå at skyen er viktig. Men mange har ikke muligheten til å prioritere sky ennå. Det kan handle om likviditet og stram økonomi, eller at det er uenigheter i ledelsen om hva som er viktig å prioritere.

Hun er derimot ikke i tvil om at alle skal til sky. Disse prosessene vil drives frem av strategiske og fremadrettede økonomidirektører som evner å velge riktig

– Det har aldri vært en mer spennende tid å være CFO. Den moderne CFO må være god på økonomi og finans. Hun må opptre mer kommersielt og markedsrettet, jobbe med organisasjonsutvikling, og i tillegg være god på teknologi. CFO må ha tid til å jobbe med ledelse og være god på strategi, avslutter hun.



Det har aldri vært en mer spennende tid å være CFO. Den moderne CFO må være god på økonomi og finans. Hun må opptre mer kommersielt og markedsrettet, jobbe med organisasjonsutvikling, og i tillegg være god på teknologi. CFO må ha tid til å jobbe med ledelse og være god på strategi,

Gunnhild Eide Søvik - Director, PwC CFO Solutions i Norge



Dette kjennetegner de mest effektive økonomifunksjonene

- **Gode på prosesser:** Har en ende til ende prosesstilnærming og har egne prosesseiere som jobber med å sikre kontinuerlige forbedringer og større effektivitet i alle ledd. De er gjerne inspirert av metoder som «lean». De 25 prosent beste har i snitt en 15 prosent høyere grad av standardisering. Det gir større forutsigbarhet, økt kvalitet, besparelser av tid og ressurser, og virksomheten blir mindre personavhengig.
- **Vet hvem som gjør hva:** De beste overlater ikke noe til tilfeldighetene. De benytter seg av skriftlige planer der frister, roller og ansvar er tydelig definert.
- **De jobber strategisk med kompetanseutvikling:** Medarbeiderne skal møte dagens kompetansekrav, og samtidig være forberedt på fremtidens utfordringer. Det investeres særlig i kompetanseutvikling knyttet til systemer.
- **Er flinke på å ta i bruk teknologi:** Vi er i startfasen av et stort teknologisk skifte der stikkord er AI og maskinlæring, store data og blokk-kjede. De beste har innsett viktigheten av å utnytte funksjonaliteten i ERP-systemet, og leter aktivt etter muligheter til å forbedre prosesser. De bruker integrasjoner mot andre kritiske systemer og er fremoverlente i sin bruk av annen teknologi for rapportering, business intelligence, automatiseringsverktøy og innkjøpssystemer.



Det som kjennetegner de mest effektive økonomiavdelingene er de som tar tak i prosessene, og jobber for å strømlinjeforme dem.

Aleksander Mathisen Hatteland - CFO, Aider

– Tilgang på god datakvalitet er viktig

Å legge forholdene til rette for automatisering er god ressursbruk. Kombinerer du det med en tydelig tanke om hvordan virksomheten skal styres og gode systemer og prosesser, er du nær målet om en økonomifunksjon rigget for fremtiden.

«Hva kjennetegner en moderne CFO?»

Vi stilte spørsmålet til Aleksander Mathisen Hatteland i Aider, selskapet som definerer seg som regnskapsbransjens største utfordrer: Aider vil redefinere regnskapsbransjen med kombinasjonen teknologi som er enkel å forstå, folk som bryr seg – og mulighetene som frigjøres ved å utfordre det bestående.

– Vi kaller det «kompetanhuset Aider», fordi kundene skal kunne komme til oss å få hjelp til det meste knyttet til administrative prosesser, sier Hatteland.

Hatteland var i sin tid en av de første ansatte i selskapet i 2019, og er i dag CFO for hele konsernet som teller rundt 900 ansatte. Han var også finalist i katego-

rien «Årets økonomistjerne» i E24.no-kåringen «Ledertalentene 2023».

I tillegg til å ha rollen som CFO har Hatteland også egen kundeportefølje.

– Min rolle har tatt form og farge underveis, men det å ha tilgang på data med god kvalitet, mener jeg er viktig. Vi, som mange andre, har ekstremt mye data. Det å sortere data og få noe fornuftig ut av dem, er noe av kjernen i rollen. Da kan du lage et godt beslutningsgrunnlag, sier Hatteland.

Gode analyser til operative funksjoner

Han forteller at en av hans oppgaver som CFO er å lage gode analyser til de som sitter i operative stillinger.

– Det, kombinert med å sette strukturen for hvordan vi i Aider følger opp våre prosesser.

Hatteland forteller at Aider er autonomi en viktig del av kulturen, noe som innebærer at hver porteføljeleder skal følge opp sine kunder og selv ta ansvar for hvordan det går økonomisk.

– Mye handler om å legge til rette for at lederne våre har gode måleparametere som kan aggregeres opp og presenteres for styret, slik at styret løpende har et god bilde av virksomheten og kan gjøre korrigeringer på kursen når det er behov for det.

Sitter ikke på alle svarene selv

– Vil du si at rollen også er å bygge opp for å forvalte strukturkapitalen i Aider?

– Ja, absolutt! Aider har vokst veldig raskt og med veksten har vi flere ganger måtte endre på hvordan vi styrer og følger opp selskapet. Senest høsten 2023 gjennomførte vi en stor reorganisering hvor vi endret juridisk struktur og samlet alle operative selskaper i ett AS. Det medførte at vi også måtte reimplementere ERP-løsningen og datavarehuset vårt, forteller Hatteland.

Han legger til at som CFO for et gründer-selskap, er det også viktig å følge opp likviditet, hente inn kapital og bistå i oppkjøpsprosesser. Hatteland bruker mest tid på det strategiske perspektivet i rollen som CFO.

– For å ha tid til å fokusere på det strategiske, er det viktig å klare og dytte det operative økonomiansvaret riktig ut i organisasjonen, understreker Hatteland.

Riktig oppgave til rett person

På spørsmål om hva som kjennetegner de mest effektive økonomiavdelingene, trekker Aiders CFO frem løpende fokus på forbedringer og ha tid til å teste hvordan man kan bruke ny teknologi til å jobbe smartere.

– Det er min erfaring og en av nøkkelfaktorene til at vi kan ha en så slank økonomiavdeling som vi har. Vi strømlinjeformer de prosessene, og gjør folk i linja i stand til å løse mange av oppgavene selv uten å måtte involvere den sentrale økonomistaben. Da unngår vi å bli sittende med masse spørsmål om hvordan prosessene foregår, sier Hatteland.

Må ha overlappende kunnskap

Hatteland viser til eksempelet med Aiders egen faktureringsprosess, hvor cirka halvparten av de ansatte skal fakturere kundene hver måned.

– Når så mange mennesker er involvert må det være enkelt. Det innebærer å skjule unødvendige menylinjer og «knapper» og fjerne tilganger som gjør at enkeltpersoner kan gjøre operasjoner som kan ødelegge for andre. Vi har med andre ord brukt tid på å tilpasse systemoppsettet for å tilpasse hvordan vi jobber med akkurat den prosessen. Fakturaprosessen går over i inntektsprosessen, hvor vi har informasjon i systemet om folk er a jour når det gjelder kapitalbinding mv. Da sparer økonomi-



Det største bidraget fra en CFO for å bidra til virksomhetens konkurransekraft, ligger i å skape klare og tydelige retningslinjer for det man skal levere på.

Aleksander Mathisen Hatteland - CFO, Aider

avdelingen tid, fordi oversikten er tilgjengelig for alle. Vi kan konsentrere oss om oppgavene er gjort i henhold til tidsfristene i prosessen.

Hatteland vektlegger også betydningen av at folk i økonomiavdelingen har eierskap til flere prosesser og områder.

– For oss er det viktig at folk hjelper hverandre og har overlappende kunnskap. Det gjør oss langt mindre sårbare, selv om vi er ganske få i økonomifunksjonen.

Bør ha teknologisk innsikt

Hatteland mener at den beste måten en CFO kan legge forholdene til rette for å forbedre en virksomhets konkurransekraft, handler om å ha en tydelig tanke om hvordan virksomheten skal styres og bygge rammeverket for hvordan følge opp og sørge for at alle har enkel tilgang på de samme måleparametere.

Ofte er det lett at ting blir komplisert. Utfordringen er å gjøre det enkelt nok til

at alle forstår rammeverket, men likevel gjøre det såpass bredt at det tar høyde for særegenheter innad i de forskjellige avdelingene.

– Du må lage et godt rammeverk og gode prosesser, slik at du ikke bruker tid på det administrative. Ha klare og tydelige retningslinjer for det du skal levere på. Samtidig er det viktig å ha parametere for å finne ut hvorfor du eventuelt ikke leverer på det du skal, sier Hatteland.

Han mener også at en CFO bør ha teknologisk innsikt.

– Da snakker jeg ikke om IT-bakgrunn, men du må forstå hvordan data flyter, og hvordan sluttproduktet henger sammen med alt det andre. For eksempel hvor masterdata blir hentet fra og hva slags påvirkning det har hvis du gjør en endring.

Du må ha gode spørsmål

– Hvordan tror du fremtidens økonomiavdeling ser ut?

– Vi har bygd oss opp for å møte fremtiden, men jeg tror også at større selskaper vil ha færre folk i økonomifunksjonen som sitter på kun én rolle – nettopp fordi det er disse enkeltprosessene, som for eksempel inngående fakturahåndtering og lønn, som først og fremst blir automatisert. Det gjør også noe med kompetansen i økonomifunksjonen. Tidligere jobbet gjerne de minst erfarne med inngående faktura-prosessen, mens nå som dette i stor grad er automatisert, blir dette en prosess som krever bred erfaring og gjerne IT-kompetanse for å kunne løses effektivt. Man trenger flere med et analytisk mindset som kan identifisere og følge opp avvik og ikke minst jobbe med beslutningsgrunnlag til ledelsen.

– Hvordan opplever du å være CFO i et selskap der alle kan økonomi?

– Det er helt strålende! Du får gode spørsmål fra organisasjonen, som er klare og tydelige. Man kan kanskje tro det er krevende fordi alle vet hva du driver med, men nei. Dette er en reise for å finne de beste løsningene og da må du ha gode spørsmål. Det gir vår økonomiavdeling et ekstra fortrinn, sier Hatteland.





www.xledger.no