

**FoU-forstudie rapport**

# **FREMTIDENS EJENDOMSADMINISTRATION**



Udarbejdet af Dorthe Sejling og Nicolaj Dupont-Mersing  
Cphbusiness  
Økonomi og Finans  
23. januar 2023

## Indholdsfortegnelse:

|                                                                   |         |
|-------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Indledning                                                     | Side 1  |
| 2. Problemformulering                                             | Side 1  |
| 3. Metode                                                         | Side 1  |
| 4. Udvikling i Europa og Danmark                                  | Side 2  |
| 5. Ejd.adm.-branchen i Danmark – med hovedvægt på København       | Side 9  |
| 6. Efterspurgte kompetencer i ejd.adm.-branchen nu og i fremtiden | Side 11 |
| 7. Konklusion                                                     | Side 12 |
| Perspektivering                                                   | Side 13 |
| Bilag                                                             | Side 14 |

## 1. **Indledning**

Ejendomsadministrationsbranchen er i rivende udvikling og har været det de sidste mange år. Dette skyldes primært den øgede transaktionsvolume i handel med erhvervsejendomme. I 2021 blev der i Danmark handlet for 106 mia. kroner (Colliers nyhedsbrev, 12. juli 2022). De enkelte administrationselskaber bliver for en stor del større og større, hvilket blandt andet sker igennem opkøb. Tendensen med flere opkøb og derved færre aktører har stået på i flere år.

Den adm. direktør for Ejendom Danmark udtaler til Ritzau, at branchen vil mangle op mod 4.000 medarbejdere frem mod 2030 (Ritzau, sept. 2021). Især administration af investeringsejendomme er steget grundet den udenlandske interesse for placering af midler i Danmark, men også fra danske institutionelle investorer. Danmark har igennem nu flere år været højt rangeret på investorernes liste over potentielle lande i Europa. Dette kædet sammen med stor mangel på arbejdskraft udfordrer branchen.

## 2. **Problemformulering**

Hvorledes forventes ejendomsbranchen i Danmark at udvikle sig i fremtiden?

- hvorledes udvikler ejendoms(administrations)branchen sig i Europa og hvad betyder det for ejendomsadministrationsbranchen i Danmark i fremtiden?
- hvad vil det betyde for jobindholdet for den enkelte ejendomsadministrator?
- hvilke kompetencer – både faglige, digitale og personlige bliver nødvendige i fremtiden for at kunne fungere som medarbejder i ejendomsadministrationsbranchen?

## 3. **Metodeafsnit**

Vi vil i dette projekt benytte os dels af en deskriptiv analyse, hvor vi vil undersøge hvilke tendenser, der er fremtrædende i ejendomsadministrationsmarkedet i Europa og Danmark lige nu.

Til denne analyse vil vi dels benytte os af primære men også sekundære data.

De sekundære data vil blive indsamlet via følgende kilder:

- Emerging Trends in Real Estate®, Road to recovery, Europe 2022. PwC og Urban Land Institute

- Børsen, 5. januar 2022 "Her er 6 topchefers forventninger til ejendomsbranchen i 2022"
- Børsen, 8. juni 2021 "Digitalisering af driften øger omsætningen"
- Børsen, 2. december 2021 "Efter global succes jagter dansk IT nu kunder i Danmark"

De primære data vil blive indsamlet via interviews med følgende respondenter:

- Ida Gudmundsson, Personaleansvarlig og medejer, Øens Ejendomsadministration
- Xx og yy
- Anne Marie Oksen, adm. Direktør, CEJ
- Birgitte Bunde, Afdelingsdirektør, CEJ
- Eliza Sejer Lund, Head of Property Management, Cobblestone
- Ashkan Ahmadinia, Administrerende Direktør, Cobblestone
- Emilie Hardenskou og Sarah Mathiassen, teamledere, Adlex boligadministration

Interviewene vil tage udgangspunkt i en fælles spørgeguide. Se bilag 1.

Vi vil også foretage en eksplorativ analyse, hvor vi vil afdække branchens forventninger til fremtidens Ejendomsadministration. Vi vil her benytte data indsamlet fra ovennævnte interviews.

Ligeledes vil vi benytte interviewene til at afdække hvilke kompetencebehov, der er i branchen nu og forventer at komme på sigt.

#### 4. **Udvikling i Europa og Danmark**

Ejendomsadministrator funktionen gennemgår massive forandringer. Mens størstedelen af funktionen stadig beskæftiger sig med transaktionsbaserede aktiviteter, stiger behovet for at skabe værdi for forretningen gennem indsigt, analyse, facilitering og rådgivning.

Ifølge den seneste rapport "Real Estate 2022 in Europe" (baseret på interview af 844 professionelle aktører) udarbejdet af PWC's ekspertgruppe indenfor ejendomme er konklusionen tydelig. Der skal i fremtiden være fokus på følgende to hovedemner:

##### 4.1 **Stærk efterspørgsel efter investering i fast ejendom i Europa og Danmark**

- Stigende interesse for regionale byer grundet bedre likviditet (højere afkast)
- Pandemien har vist, at investering i fast ejendom er stabilt

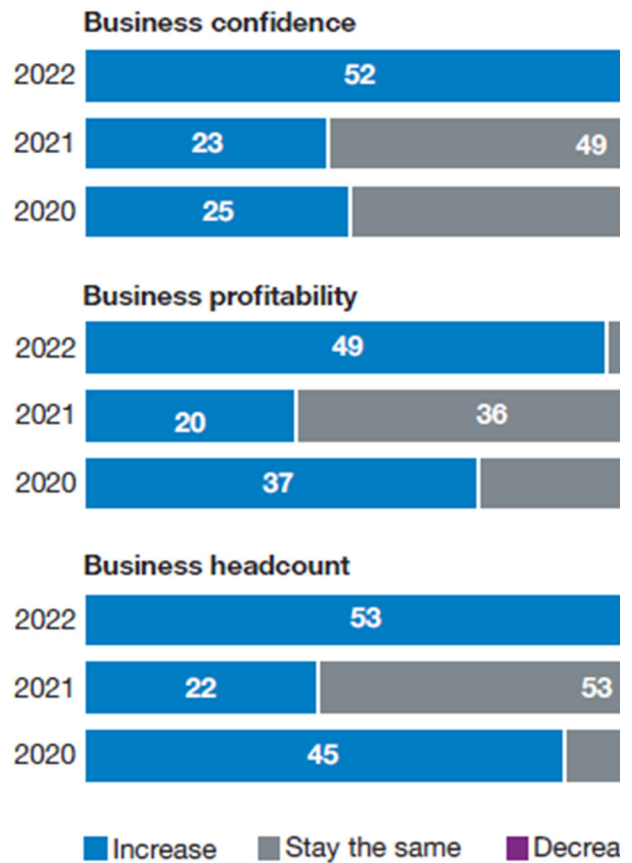
- Bekymring for stigende inflation og flaskehalse i forsyningskæden (short term)
- Inflation vil presse prisen op for nybyggeri
- Inflation vil også føre til flere investeringer i fast ejendom (udligning)

Figure 1-9 Appetite for European real estat

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| A net buyer of real estate a                        |
| Buying and selling similar amounts of real estate a |
| A net seller of real estate a                       |

Source: Emerging Trends Europe survey 2022

Figure 1-2 Business prospects in 2022



Source: Emerging Trends Europe survey 2022

**Table 3-2 Local outlook: Change expected capital values in 2022**

| Overall rank |            | Rents  |
|--------------|------------|--------|
| 1            | Athens     | ^ 3.72 |
| 2            | Copenhagen | ^ 3.41 |
| 3            | Berlin     | ^ 3.47 |
| 4            | Hamburg    | ^ 3.41 |
| 5            | Munich     | ^ 3.44 |
| 6            | Zurich     | ^ 3.20 |
| 7            | Vienna     | ^ 3.36 |
| 8            | Amsterdam  | ^ 3.36 |
| 9            | Madrid     | ^ 3.34 |
| 10           | Milan      | ^ 3.37 |
| 11           | Paris      | ^ 3.23 |
| 12           | Warsaw     | ^ 3.21 |
| 13           | Lisbon     | ^ 3.14 |
| 14           | Stockholm  | ^ 3.37 |
| 15           | Luxembourg | ^ 3.31 |
| 16           | London     | ^ 3.10 |
| 17           | Oslo       | ^ 3.42 |
| 18           | Birmingham | ^ 3.35 |
| 19           | Helsinki   | ^ 3.12 |
| 20           | Frankfurt  | ^ 3.27 |
| 21           | Prague     | ^ 3.26 |
| 22           | Dublin     | ^ 2.96 |
| 23           | Manchester | ^ 3.16 |
| 24           | Lyon       | ^ 3.07 |
| 25           | Barcelona  | ^ 3.04 |
| 26           | Brussels   | ^ 3.08 |
| 27           | Rome       | ^ 3.21 |
| 28           | Budapest   | ^ 3.35 |
| 29           | Edinburgh  | ^ 3.07 |
| 30           | Istanbul   | ^ 2.94 |
| 31           | Moscow     | ^ 2.95 |

^ Increase    — Stay the same    v Decrease

Source: *Emerging Trends Europe survey 2022*

### Copenhagen (18)

City ranking 2022 (2021)

Investment prospects

Development prospects

### Investment prospects: local outlook, 20

Excellent

Good

Fair

Poor

Very poor

Year

11 12 13 14 15 16 17 18

#### 4.2. Større fokus på "operational assets" (driften i ejendommen)

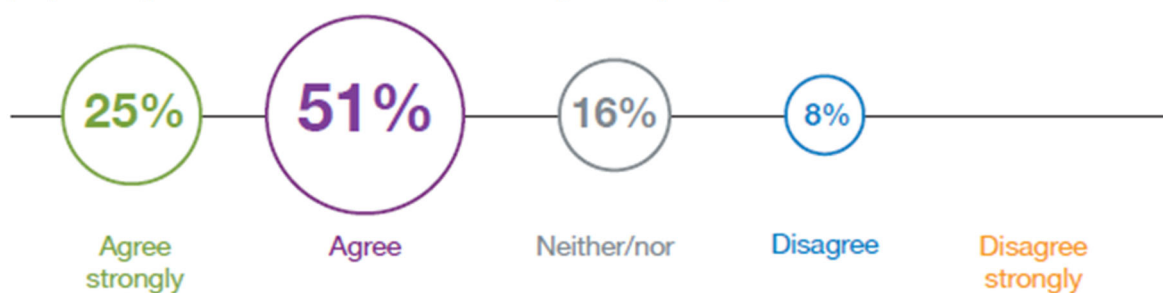
- Kundeservice, brand, ry, teknologi, ESG etc.
- "Property as a service" – mere fokus på servicering af kunder

- Vigtigt med den rette administrationspartner – *“lazy management team and a lazy asset allocator will get lazy returns”*
- Investering i fast ejendom skal drives som en almindelig forretning (*“basic business”*), hvilket ikke har været i fokus i ejendomsbranchen

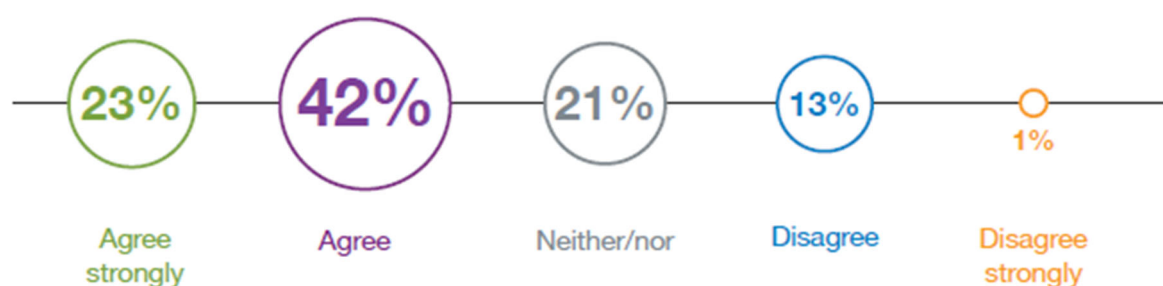
Det fremgår tydeligt af nedenstående figur, så er driften med til at sikre værdien og ikke mindst udvikle værdien i det købte aktiv. Derfor er det særdeles vigtigt, at administrationen af ejendomme har dette fokus, nemlig at betragte en ejendom som et helt aktiv. Et aktiv, som skal administreres, men også sikres i forhold til værdi.

Derudover er udvikling også vigtigt. Som en professionel investor fremhævede i rapporten, “if you can’t buy it, build it”. Investorer er meget interesserede i at investere i fast ejendom for at sikre et afkast til deres kunder. Igennem de senere år er der blevet meget nybyggeri i og omkring større byer i Europa, men også i provinsen.

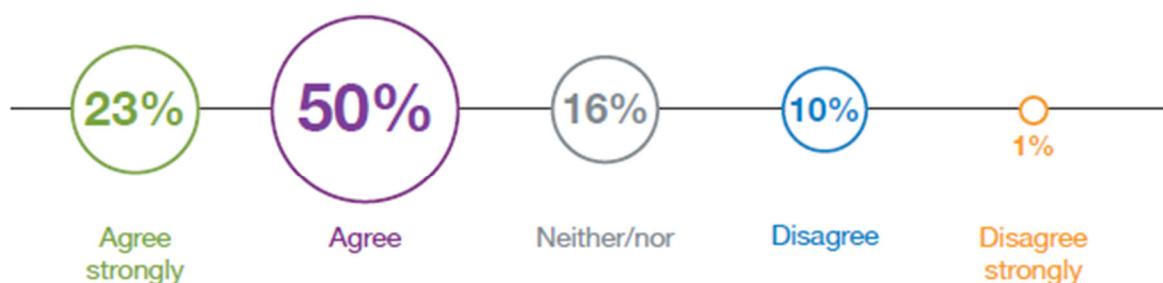
**(Re)development is the most attractive way to acquire prime assets**



**Prime assets are over-priced**



**Quality of cash flow/income will predominantly drive valuations in the next 12 months**



**Source:** *Emerging Trends Europe survey 2022*

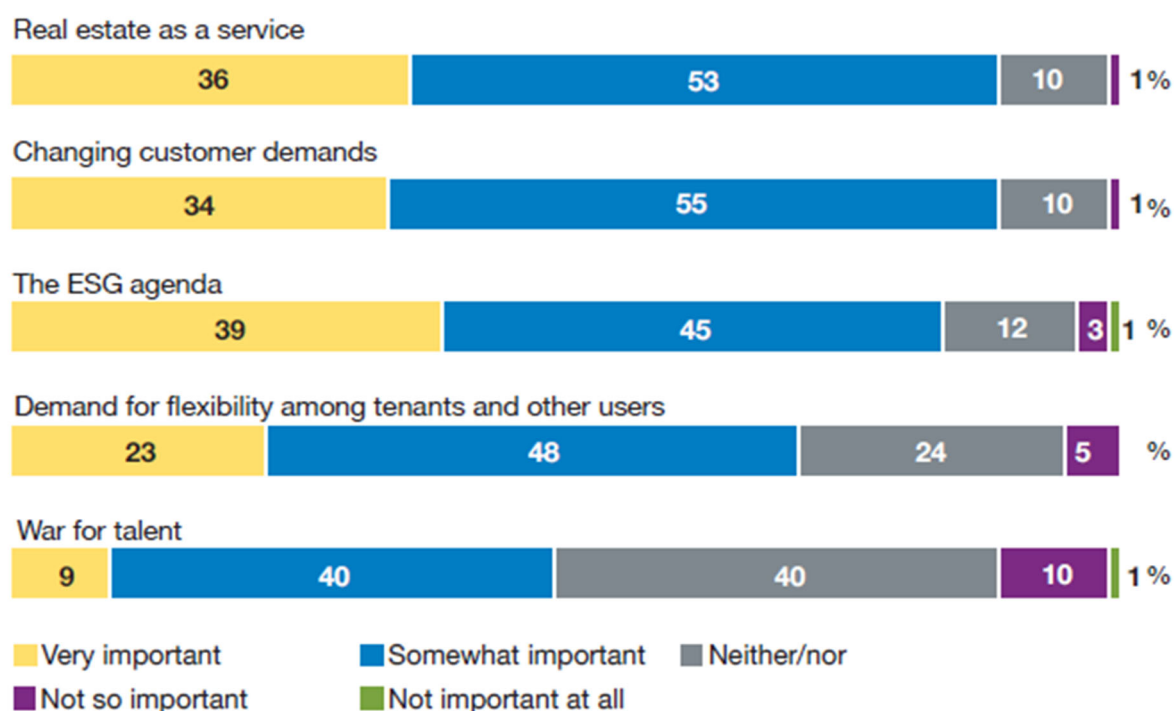
Det er tydeligt, at kravene fra de professionelle aktører til investering i ejendomme markant har forandret sig. Ejendomsadministration har tidligere, og til dels også i dag, været udført af revisionskontorer og advokatkontorer, da disse enten kunne håndtere det juridiske eller bogføre. Men ovenstående vil uden tvivl betyde, at kravene til ejendomsadministrator funktionen vil ændres.



Der skal skabes værdi og ikke længere kun udføres administration. Ejendomsadministratoren ses mere som en partner. Den samme udvikling ses allerede i Danmark, hvor digitaliseringen indtager branchen. Baggrunden for digitaliseringen er at sikre fokus på de mere værdiskabende aktiviteter og derved en mulighed for differentiering i et konkurrencepræget marked.

Fokus skal være på service og at have kunderne i fokus:

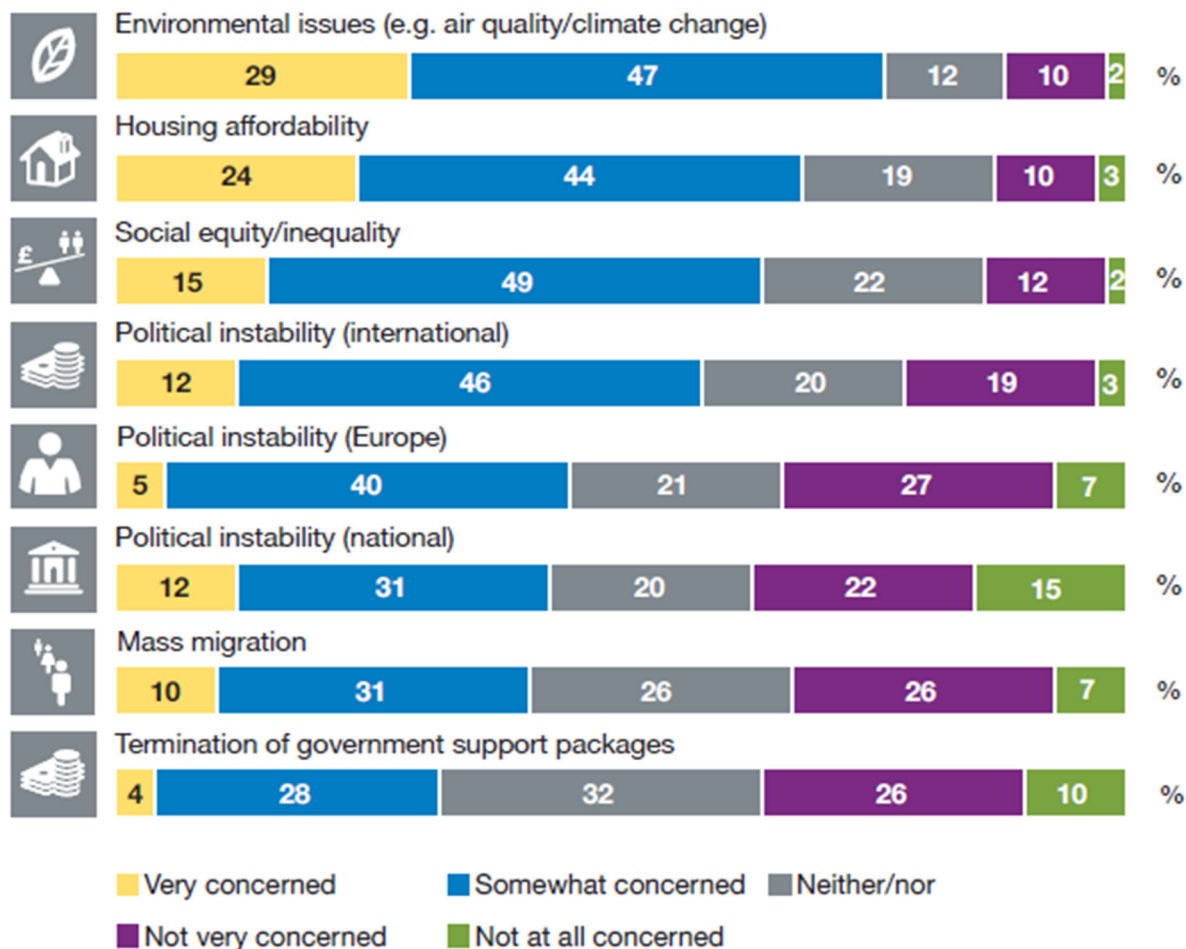
Figure 4-1 Drivers of organisational transformation



Source: Emerging Trends Europe survey 2022

Ovenstående bekræfter ligeledes vigtigheden af bæredygtighed i branchen. I rapporten har investorerne skulle vurdere, hvilke socio-politiske emner, som vil få størst betydning i 2022. Som det fremgår af nedenstående figur, så omhandler de tre øverste punkter ESG.

Figure 1-7 Social-political issues in 2022



Source: Emerging Trends Europe survey 2022

Den ovenstående skitseret udvikling sker ikke kun i Europa, men også i Danmark og specielt i København.

Efter nærmere undersøgelse af det danske marked kan vi konstatere, at der er fokus på følgende punkter:

- Digitalisering skal sikre fokus på værdiskabende aktiviteter (ønske om differentiering) – Børsen, 5. januar 2022 "Her er 6 topcheferes forventninger til ejendomsbranchen i 2022" – Børsen, 8. juni 2021 "Digitalisering af driften øger omsætningen" – Børsen, 2. december 2021 "Efter global succes jagter dansk IT nu kunder i Danmark"

- Mere fokus på kundens behov - Børsen, 5. januar 2022 "Her er 6 topchefers forventninger til ejendomsbranchen i 2022"
- One-stop service (ejd. adm.)
- Opkøb i branchen

## **5. Ejendomsadministrationsbranchen i Danmark – med hovedvægt på København**

Igennem vores research og ikke mindst interviews med relevante partnere og aktører i den danske ejendomsadministrationsbranche, har vi undersøgt, hvorvidt denne udvikling i branchen vil stille andre krav til de kommende medarbejderes kompetencer.

Rollen som ejendomsadministrator vil ikke længere være den samme, og derfor skal der også et andet mindset til hos den enkelte medarbejder.

Kildematerialet til dette afsnit stammer fra interviews med repræsentanter fra både store og mindre ejendomsadministrationer. Der er ingen direkte kildehenvisning, da nogle af deltagerne ikke ønskede at blive citeret med navns nævnelse.

Ejendomsadministrationsmarkedet i Danmark har gennem de seneste år været præget af en meget tydelig tendens, der går i retning af øget opdeling i de store og de mindre/små ejendomsadministrationer.

De store bliver større, og det er dem, der kan håndtere de store professionelle og udenlandske kunder. De mindre administrationer fortsætter med at administrere de mindre danske kunder - og især foreningsområdet.

De danske administrationsselskaber oplever, at de professionelle og udenlandske kunder stiller stigende krav, der kræver medarbejdere med specielle kompetencer, der kun er rentabelt at have, hvis man har en tilstrækkelig størrelse – f.eks. etablering af bæredygtighedsafdelinger, IT-sikkerhed med mere.

På foreningssiden er der ikke sket den helt store forandring. Det er i høj grad "business as usual" med klassisk administration med servicering af bestyrelserne og beboerne.

Disse kunder har været vant til, at prisen på deres lejligheder er steget uden at de har behøvet at gøre noget særligt. Derfor er dette segment heller ikke endnu hoppet med på den "grønne bølge" og investeret i grønne forbedringer af deres ejendomme – til nogen overraskelse for administrationsbranchen.

Fælles for de to typer af kunder i administrationsbranchen i Danmark – foreningskunderne og lejerne i boliginvestorernes ejendomme – er en øget ”kort lunte”. Der skal ikke meget til, før beboeren ringer og skælder ud eller skriver en utilfreds mail. Dette stiller store krav til den enkelte administrator at håndtere.

Strukturen på ejendomsadministrationsmarkedet bliver som nævnt tidligere mere og mere fragmenteret. Som en af respondenterne sagde: ” De mindre administrationer skal være dygtige til at systematisere deres arbejdsopgaver, så kan de godt få en god forretning og også et forretningsgrundlag i fremtiden. De store skal blive endnu mere professionelle og skal kunne tilbyde alle de ydelser den professionelle investor forventer og har brug for, ellers tager de administrationen hjem, og vi bliver spillet af banen. Lige nu er der en høj byggehastighed, som betyder at der er nok kunder til alle, hvis vi er dygtige nok.”

#### Teknik og bæredygtighed

På tekniksiden og bæredygtighedssiden er der også sket en stor udvikling. Flere af de store administrationer har oprettet bæredygtighedsafdelinger. Igen en øget fragmentering, da disse afdelinger ikke er rentable hos de små og mindre administrationsselskaber.

IT-sikkerheden skal være høj, for branchen er begyndt at opleve cyberangreb. God IT-sikkerhed er meget dyrt, men det er det, de professionelle kunder forventer og kræver. Det har de små administrationer ikke råd til, derfor den omtalte fragmentering.

Robotter bruges i stigende grad, fortæller vores respondenter. De bruges dels pga. mangel på medarbejdere, dels fordi det motiverer nogle medarbejdere at arbejde med robotter og dels til elimination af kedelige, gentagne rutineopgaver. Administrationerne har hele tiden work-smarter processer i gang – især backoffice-opgaver.

#### Tværfaglige teams og key account managers

De professionelle kunder – både danske og internationale – vil have ”one stop shopping”. Administrationsvirksomheden skal kunne tilbyde det hele, ellers bliver den valgt fra. Det betyder at flere og flere administrationer arbejder med tværfaglige teams, da den enkelte medarbejder ikke kan besidde samtlige efterspurgte kompetencer.

Der opleves også en øget brug af af key account managers hos de store administrationsselskaber.

Som en af respondenterne sagde: ”det er enormt vigtigt af den enkelte key account manager matches rigtigt med den enkelte kunde og jo større kunde jo større krav er der til key account manageren”.

En key account managers primære kompetencer er:

- overblik
- at kunne samarbejde på tværs
- robusthed
- at kunne formidle
- at kunne skabe god kundekontakt – sætte sig i kundens sted
- at kunne bygge bro mellem kunde og administrationsmedarbejderne (det tværfaglige team)
- generalisten, der har den brede forståelse
- at yde god kundeservice

Forventningerne til fremtidens Ejendomsadministration er:

- Øget digitalisering af processerne ift. at håndtere komplekse leverancer smartere og hurtigere
- Øgede afrapporteringer til investorerne og det offentlige
- Øget automatisering af manuelle processer via robotter
- Øgede krav fra kunderne - øget service
- Øget professionel rolle ifm. forvaltningen af ejendommene (professionel sparringspartner, professionelt bestyrelsesmedlem i foreningernes bestyrelse)
- Større fleksibilitet i opgaveløsningen
- Generel øget rådgivning

## **6. Efterspurgte kompetencer i ejendomsadministrationsbranchen nu og i fremtiden**

Nedenstående punkter opsummerer respondenternes holdning til kompetencebehovet nu og i fremtiden i ejendomsadministrationsbranchen.

Personlige kompetencer:

- Omhyggelighed
- Forandringsparat
- Ansvarlighed
- Nysgerrig
- Robusthed
- Kommunikationsevner
- Proaktiv
- Evner til at udvikle sig fagligt

Faglige kompetencer:

- Øget bæredygtighedsforståelse
- Øget økonomiforståelse
  - Øget forståelse af ejendommene som et økonomisk asset, der skal passes, plejes og udvikles

- ESG-rapportering
- Konfliktåndtering

#### IT-kompetencer

- Øgede it-kompetencer ifm. Øget digitalisering og automatisering.

Nedenstående citater understreger ovennævnte punkter:

- "Vi mangler værktøjer til personlig udvikling, ESG-rapportering og økonomiforståelse."
- "Ja inden for øget forståelse for at en ejendom skal passes og plejes så værdifastsættelsen ikke falder, bæredygtig drift af ejendommene og fortrolighed med øget rapportering".
- "Lejerne har øget krav fordi de betaler dyre huslejer, så vi mangler robusthed og også konfliktåndtering."
- "Konfliktåndtering og økonomisk styring og afrapportering vil i stigende grad blive en del af administrationsjobbet fra nu af og i fremtiden og der mangler vores unge medarbejder kompetencer."
- "Robusthed og evnen til at kommunikere. Selvfølgelig er faglighed også vigtig, men den kan vi selv lærer dem. Viljen til at ville, den personlige indstilling er supervigtigt. Engagement er lige så vigtigt."
- "Konfliktåndtering i telefon og på mails"
- "Mangler værktøjer til at hjælpe de unge på vej med udvikling af de personlige egenskaber"
- "Teknologiske kompetencer bliver mere og mere vigtigt – men heldigvis er de unge gode hertil. De er ikke bange for at kaste sig ud i det. De har et godt fundament."

### **Udvikling af faglige-, personlige- og it-kompetencer**

Udvikling af de faglige- og it-kompetencerne giver ikke de store udfordringer. Det gør derimod udviklingen af de personlige kompetencer. Forskere har i årevis forsøgt at finde en løsning på denne udfordring, men personlige kompetencer er noget grundlæggende hos den enkelte medarbejder.

Respondenterne er som nævnt meget enige i, at både det nuværende og det fremtidige jobindhold for en ejendomsadministrator i høj grad kræver personlige kompetencer, hvis medarbejderen skal lykkes i jobbet. Det betyder derfor, at det er bydende nødvendigt for ejendomsadministrationsvirksomhederne at finde en løsning på udfordringen med at udvikle de personlige kompetencer især hos deres unge nuværende og fremtidige medarbejdere.

## **7. Konklusion**

- Stigende efterspørgsel efter investeringer i fast ejendom i Europa og Danmark

- Pandemien har slået fast, at investering i fast ejendom er stabilt
- Inflationssikret
- Større fokus på driften i ejendommen
  - Kundeservice, teknologi, ESG er mere i fokus
  - Ejendomme betragtes i højere grad mere som en almindelig forretning, hvilket tidligere ikke var i fokus
  - Værdiskabelse i administrationen
- Stigende krav til administration fra både lejere og ejere
  - IT – her er der tale om sikkerhed, men også "work smarter"
  - Key account - "one stop shopping"
  - Øget rapportering
- Efterspurgte kompetencer
  - Omhyggelighed
  - Forandringsparat
  - Ansvarlighed
  - Nysgerrig
  - Robust
  - Kommunikationsevner
  - Evner til at udvikle sig fagligt

## Perspektivering

Vores projekt har – som nævnt i afsnittet "Udvikling af faglige-, personlige- og it-kompetencer" - afdækket et stort behov for udvikling af især ejendomsadministratorernes personlige kompetencer.

Branchen har ikke den nødvendige viden til at imødekomme denne udfordring, men er meget interesseret i, at vi – Cphbusiness og virksomhederne - i fællesskab kan frembringe ny viden på området til gavn for hele branche, da det er et fælles, særdeles alvorligt problem.

Det er vores vurdering, at vi har de nødvendige relationer til branchens virksomheder til at kunne løfte et nyt FoU-projekt, der i højere grad involverer administrationsvirksomhederne i arbejdet med at frembringe den nødvendige nye viden til, hvordan man kan arbejde med udvikling af de personlige kompetencer især hos branchens unge nuværende og fremtidige medarbejdere.

**BILAG:**

Bilag 1: Spørgeguide til interviews

**Bilag 1****Spørgeguide**

1. Hvordan ser ejendomsadministrationsfunktionen ud hos jer i dag – hvad er de vigtigste opgaver?
2. Hvordan forventer du at ejendomsadministrationsfunktionen kommer til at udvikle sig i fremtiden? Hvorfor?
3. Hvad bliver de største ændringer – hvorfor/hvordan?
4. Kommer kravene fra professionelle investorer til at spille en større rolle? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hvordan vil kravene fra de professionelle investorer evt. komme til at påvirke Ejendomsadministrator-funktionen?
6. Hvad betyder det for den enkelte Ejendomsadministrators jobindhold?
7. Hvordan kommer den teknologiske udvikling til at påvirke branchen, den enkelte virksomhed, jobindhold mm?
8. Hvilke kompetencekrav har I til jeres medarbejdere i dag – både eksisterende medarbejdere og ved nyansættelser?
9. Hvordan vedligeholder I disse kompetencer?
10. Hvilke kompetencer – både faglige, digitale og personlig bliver nødvendige i fremtiden for at kunne fungere som medarbejder i ejendomsadministrationsbranchen?
11. Er der nok efteruddannelsesmuligheder for dine medarbejdere - uddyb? Hvilke udbydere bruger I primært?
12. Hvad er der nok af og hvad mangler?