

PwC:s årliga CFO-undersökning

CFO:n som navet i företagens omställning och utveckling



CFO Survey
Maj 2025





Innehåll

Förord	3
Om CFO Survey	4
Tillväxt och strategiska prioriteringar	5
Digital transformation och AI	7
Regelverk i fokus: CSRD	9
Smartare bokslut	10
Några råd till dig som CFO	11



”Vi ser samtidigt att en förvånansvärt låg andel av respondenterna anger att de har kommit igång med implementeringen av AI inom ekonomifunktionen. Inte mer än drygt var tionde CFO uppger att deras organisation delvis har integrerat AI-lösningar.”



Sofia Sköld
Partner, PwC Sverige

Förord

För första gången genomför vi på PwC vår CFO Survey, en rapport som syftar till att fånga upp aktuella frågeställningar och utmaningar hos CFO:er, ekonomichefer och ekonomiansvariga på svenska företag.

Bakgrunden till rapporten är de snabba förändringar som CFO-rollen (och rollen som ekonomichef eller ekonomiansvarig) har genomgått under de senaste åren. Kraven på företagets ekonomifunktion har ökat successivt och för att vara relevant även i fortsättningen behöver denna utvecklas och bli mer effektiv.

Idag måste en CFO kunna skapa trovärdighet både på marknaden och internt, men även vara ett stöd för ledning och styrelse i att styra företaget i rätt riktning och proaktivt hantera faktorer som är avgörande för företagets framgång.

Digitalisering och automatisering i topp som strategisk prioritering

En viktig slutsats i årets rapport är att digitalisering och automatisering kommer högst upp på CFO:ernas prioriteringslista, men även att frågor som kostnadsoptimering och förbättring av den finansiella rapporteringen anses avgörande inför framtiden.

Vi ser samtidigt att en förvånansvärt låg andel av respondenterna anger att de har kommit igång med implementeringen av AI inom ekonomifunktionen. Inte mer än drygt var tionde CFO uppger att deras organisation delvis har integrerat AI-lösningar, och var femte planerar att implementera AI inom det kommande året.

Detta resultat bekräftar det som framkommit i andra rapporter (exempelvis PwC:s CEO Survey) och är naturligtvis oroande eftersom det på sikt äventyrar

Sveriges tillväxt och konkurrenskraft. I det här sammanhanget är det avgörande att öka CFO:ernas förtroende för att implementera AI i sina nyckelprocesser och att det finns tydliga förväntningar från företagets ledning om att detta är en viktig prioritet.

Behov att öka beredskapen inför CSRD-rapporteringen

CFO:erna i vår undersökning ser flera utmaningar inför den kommande CSRD-rapporteringen (Corporate Sustainability Reporting Directive). Några av dem är insamling och hantering av nödvändiga data, men också att säkerställa datakvalitet och medarbetarnas kompetens.

Även om EU-kommissionens så kallade Omnibus-förslag förändrar både tidsplanen för CSRD-rapporteringen och omfattningen, finns det ett stort behov av stöd framöver till både CFO:er och ekonomifunktioner.

Parallellt med förberedelserna inför CSRD-rapporteringen kämpar många CFO:er och ekonomifunktioner med att göra bokslutsprocessen mer effektiv och digital, samtidigt som kvaliteten på bokslutet behöver stärkas. Detta, menar vi, är avgörande för att ekonomifunktionen ska kunna öka det värde den tillför organisationen.

Till sist ett medskick: CFO Survey skickades ut i mars 2025, innan USA beslutade om nya tullar mot omvärlden, så läs resultaten med det i åtanke. Med det sagt, hoppas jag att årets rapport ger dig som CFO nya insikter som kan bidra till utvecklingen av ekonomifunktionen på ditt företag.

Sofia Sköld
Partner, PwC Sverige

Om CFO Survey

CFO Survey är en kvantitativ rapport som genomförs i form av en digital enkät. Samtliga respondenter har en roll som CFO, ekonomichef, ekonomiansvarig eller liknande. Respondenterna arbetar på företag med en årlig omsättning på minst 100 miljoner kronor.

110

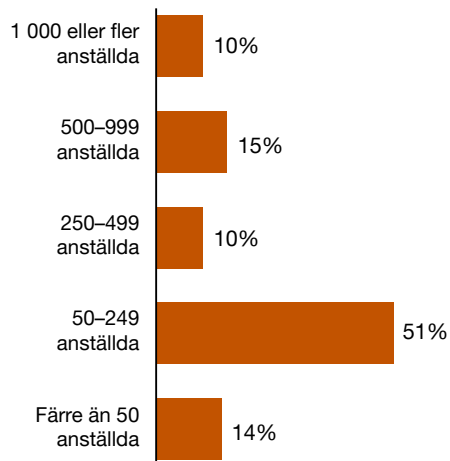
svenska CFO:er, ekonomichefer och ekonomiansvariga deltog i undersökningen

Undersökningen genomfördes i
mars 2025

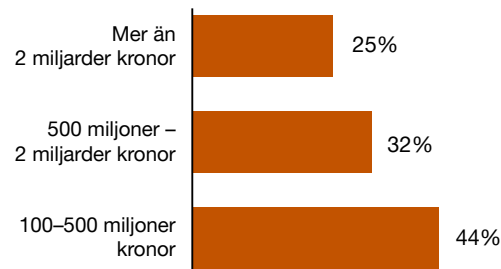
i form av en digital enkät

Om respondenterna och deras företag

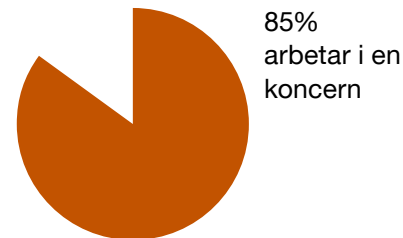
Antal anställda



Årlig omsättning



Koncern



Representerade branscher

Detaljhandel, Energi och naturresurser, Bank och finans, Fastigheter, Hälso- och sjukvård, Media och underhållning, Tillverkningsindustri, Tjänstesektorn, Telekom/Teknologi/IT, Transport och logistik, Utbildning

Tillväxt och strategiska prioriteringar

CFO:erna ser positivt på ekonomisk tillväxt

Vår undersökning visar att CFO:er har en positiv syn på ekonomisk tillväxt. Tre av fyra tror att tillväxten för det egna företaget kommer att öka under de kommande tolv månaderna. En majoritet av CFO:erna – 56 procent – tror också att Sveriges tillväxt kommer att öka under samma period.

Här är det viktigt att hålla i minnet att CFO Survey genomfördes i mars, innan USA:s president, Donald Trump, införde tullar mot omvärlden och den turbulens som har följt i deras spår.

Det är intressant att jämföra svaren med resultatet i PwC:s rapport [CEO Survey](#), som publicerades i januari. Där svarade 38 procent av de globala vd:arna att de trodde på intäktsökningar i det egna företaget under det kommande året. 57 procent trodde då även på en positiv ekonomisk utveckling i det egna landet (71 procent för svenska vd:ar).

Geopolitiska konflikter och makroekonomisk volatilitet oroar mest

Globala vd:ar och svenska CFO:er har en samsyn kring vilka omvärldsfaktorer som utgör de största hoten mot deras verksamhet. CFO:erna oroar sig mest för geopolitiska konflikter och makroekonomisk volatilitet under det kommande året. Cyberrisker och svårigheter att rekrytera personal med nyckelkompetenser kommer på en delad tredjeplats på oroslistan.

Längre ner kommer teknologisk disruption (det vill säga att ny teknik skapar genomgripande förändringar inom exempelvis en bransch), medan endast ett fåtal oroar sig för klimatförändringar och social ojämlikhet (4% respektive 3%). Att klimatförändringar kommer så långt ner bland orosmomenten är förvånande med tanke på att frågan blir alltmer trängande, men även här ser vi en överensstämmelse med resultaten i CEO Survey.

Fråga: Hur stor påverkan tror du att följande kommer att ha på ditt företag under de kommande 12 månaderna?

(Visar de som valt alternativen "betydande påverkan" eller "mycket stor påverkan")





Digitalisering och automatisering i topp som strategisk prioritering

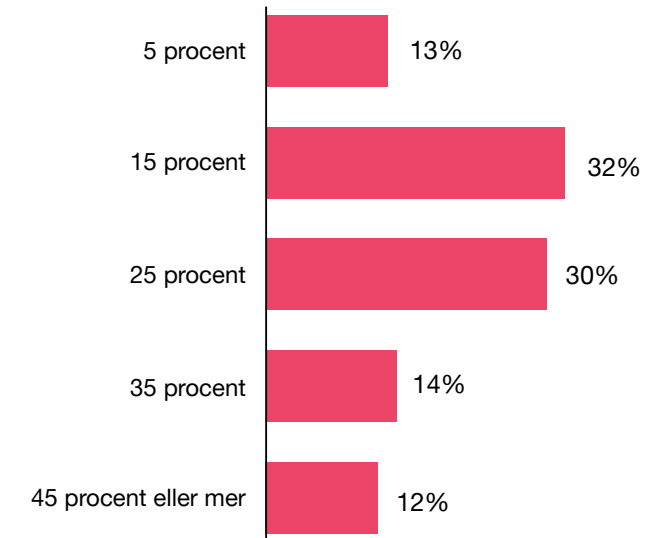
Digitalisering och automatisering toppar listan över CFO:ernas strategiska prioriteringar – de aktiviteter som prioriteras för att företaget ska nå sina mål – och anges som svarsalternativ av två tredjedelar (65%) av respondenterna.

Andra aktiviteter som CFO:erna vill prioritera är kostnadsoptimering (38%), förbättring av den finansiella rapporteringen (35%) samt likviditets- och kapitalhantering (33%), men dessa svarsalternativ ligger alltså på en betydligt lägre nivå än digitalisering och automatisering.

Nästan sex av tio nämner tidsbrist som en stor utmaning när det gäller att implementera strategiska initiativ, och var tredje anger marknads- eller ekonomiska osäkerheter som en av de största svårigheterna. Detta ska samtidigt ses i ljuset av att en stor andel säger att de lägger mer tid på strategiska och analytiska aktiviteter än tidigare (se grafen).

Att en så stor andel av CFO:erna ser tidsbrist som en utmaning understryker betydelsen av att arbeta vidare med digitalisering och automatisering inom ekonomifunktionen. Genom att automatisera repetitiva och tidskrävande arbetsuppgifter kan tid frigöras för mer värdeskapande arbetsuppgifter, vilket gör att rollen som CFO blir mer framåtblickande och proaktiv istället för reaktiv.

Så stor del av sin arbetstid lägger CFO:er på strategiskt arbete (procentsatsen till vänster anger hur stor del av arbetstiden som läggs på strategiskt arbete, medan procentsatsen till höger visar hur många av respondenterna som valt svarsalternativet)



Många CFO:er fungerar idag som en viktig strategisk rådgivare i företagsledningen där de kan bidra med databaserade beslutsunderlag som utgår från realtidsdata och strategiska insikter. Genom att erbjuda finansiell expertis för att utvärdera investeringar, möjligheter och risker, har rollen som CFO blivit allt viktigare. Detta speglar även resultatet i undersökningen som visar att allt fler CFO:er lägger en allt större del av sin tid på strategiskt arbete.

Digital transformation och AI

Låg andel CFO:er har påbörjat implementeringen av AI

Sverige har under många år varit en ledande nation inom digitalisering, men nu tappas vi fart. Den här bilden bekräftas i årets CEO Survey, som visade att Sverige ligger efter både när det gäller förtroende för AI och implementeringen av tekniken.

Resultatet återkommer i vår CFO-undersökning, där majoriteten (59%) anger att de fortfarande inte har påbörjat arbetet med att implementera AI. Lite drygt var tionde CFO uppger att deras organisation delvis har integrerat AI-lösningar, och var femte planerar att implementera AI inom det kommande året.

En intressant slutsats är att större företag har kommit längre och är mer benägna att överväga implementering av AI, än mindre företag. 41 procent av företagen med en omsättning över 2 miljarder kronor har delvis integrerat AI-lösningar, eller har planer på det för det kommande året. Bland företagen med en omsättning på 100-500 miljoner kronor är det endast 32 procent.

Den observerade skillnaden mellan större och mindre företag kan bero på att stora företag med bredare kompetens internt har lättare att hitta teknisk kompetens, men också att de har resurser att köpa externa tjänster på marknaden.

Hybridlösningar vanligaste strategin för att implementera AI

Vid implementeringen av AI-lösningar inom ekonomifunktionen kan olika strategier användas. Det vanligaste är att använda en kombination av att köpa in färdiga system (plug & play) och utveckla egna AI-lösningar.

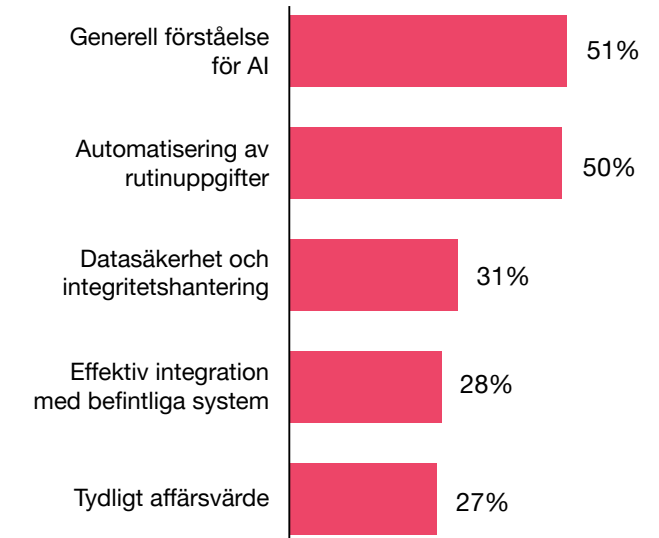
Hela 63 procent av CFO:erna som har en AI-strategi säger att de använder sig av en sådan hybridstrategi, medan det bland övriga är en jämn fördelning mellan att använda färdiga plug & play-lösningar och partnerskap (17% för respektive).

Värt att notera är att drygt var tredje CFO (34%) inte kan svara på frågan vilken strategi de tänker använda för att implementera AI i ekonomifunktionen, vilket är en alarmerande siffra givet behovet av att komma ikapp inom AI.

Står lågt förtroende och avsaknad av förväntningar i vägen för implementeringen av AI?

Enkätsvaren indikerar att det finns ett samband mellan ett lågt förtroende hos CFO:erna att implementera AI i företagets nyckelprocesser, och andelen som har inlett eller överväger att inleda en implementering. Därför är det oroande att så mycket som en femtedel säger att de har lågt förtroende för att införa tekniken i sina processer.

Fråga: Vilka av följande aspekter anser du kommer att vara viktigast för att framgångsrikt implementera AI inom din ekonomifunktion?



63 procent av CFO:erna uppger samtidigt att det inte finns någon specifik förväntan från ledningen att ekonomifunktionen ska driva AI-agendan i organisationen – endast 4 procent uppger att det finns en sådan förväntan från ledningen.

Några av de framgångsfaktorer som CFO:erna själva nämner för en framgångsrik implementering av AI inom ekonomifunktionen är en ökad förståelse för tekniken inom företaget och att man lyckas automatisera rutinuppgifter. Datasäkerhet och effektiv integration med befintliga system är andra viktiga faktorer.

Drivkrafter att investera i AI

CFO:erna anger flera olika drivkrafter för att investera i AI-teknologier inom ekonomifunktionen. I topp kommer att öka den finansiella effektiviteten och minska kostnader (32%), följt av behovet att säkerställa konkurrenskraft och innovation (31%) samt förbättra kvaliteten på finansiell rapportering och analys (26%).

Hur passar då investeringar i AI in i CFO:ernas övergripande digitaliseringsagenda? Högst upp på listan kommer att förbättra kvaliteten på och hanteringen av data samt att öka standardisering och harmonisering av processer. Andra saker som driver på digitaliseringen inom ekonomifunktionen är byte och modernisering av ekonomisystem samt införandet av mer nischade systemlösningar som stöttar funktionen, exempelvis för fakturahantering.

Att öka användningen av AI verkar ha mindre betydelse som drivkraft för digitaliseringen och anges bara av var tionde respondent.

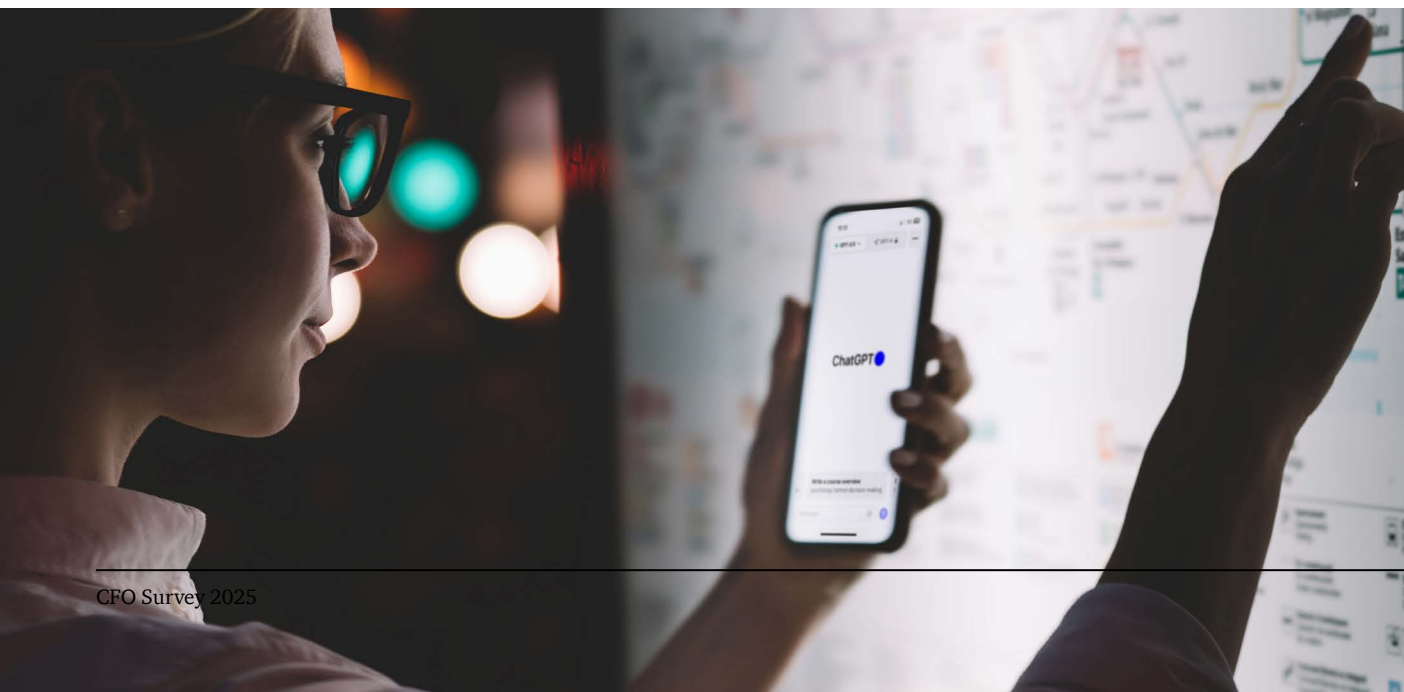
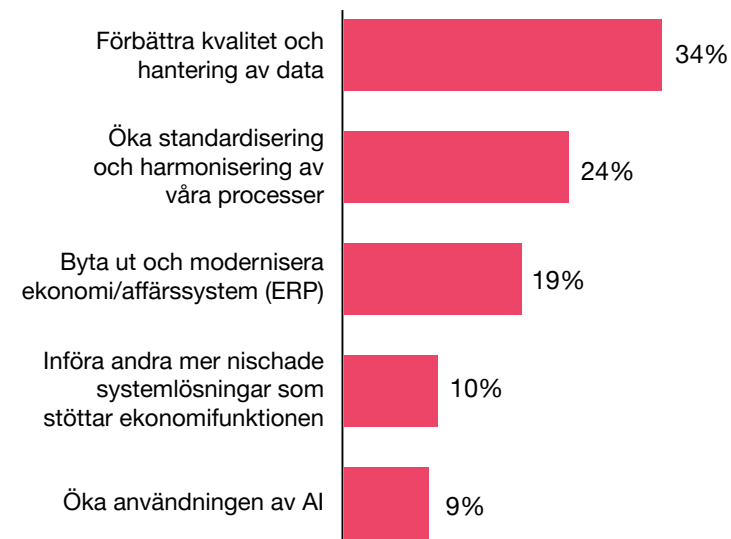
Svårt att se effekten av generativ AI

I enkäten ställde vi frågor om hur AI har påverkat ett antal olika parametrar under den senaste tolv månaders perioden: effektiviteten i CFO:ns egen arbetstid, effektiviteten i de anställdas arbetstid, antal anställda, intäkter och lönsamhet.

Påverkan från generativ AI på verksamheten är generellt sett liten eller så är det svårt för CFO:erna att överhuvudtaget mäta affärsvärdet. Ungefär var femte vd har ingen uppfattning alls om påverkan på verksamheten (de har svarat "vet ej" eller "inte alls"), medan en majoritet av respondenterna ser en liten eller obefintlig förändring inom samtliga parametrar.

På plussidan kan vi konstatera att 19 procent av CFO:erna uppger att generativ AI ökat den egna effektiviteten i ganska stor, stor eller mycket stor utsträckning, och 6 procent menar att medarbetarnas effektivitet har ökat i samma omfattning med hjälp av AI.

Fråga: Digitaliseringsagendan för en ekonomifunktion omfattar mycket mer än AI, vad är högst prioriterat för dig just nu?



Regelverk i fokus: CSRD

Låg beredskap för CSRD-rapporteringen

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) är ett EU-direktiv som syftar till att skapa bästa möjliga förutsättningar för att unionen ska klara sina målsättningar att nå nettonollutsläpp (Net Zero) till år 2050. Direktivet ställer krav på att ESG-information finns tillgänglig för investerare att fatta beslut även på icke-finansiell information.

Med EU-kommissionens så kallade Omnibus-förslag – som kom i slutet av februari och syftar till att förenkla hållbarhetslagstiftningen och lätta på regelbördan – föreslås att både omfattningen av och tidplanen för CSRD förändras.

CFO:erna i vår undersökning ser ett antal större utmaningar för organisationen när det gäller CSRD-rapporteringen. Insamling och hantering av nödvändiga data ses som den största svårigheten, följt av att säkerställa datakvalitet och spårbarhet. Därefter kommer tolkning av regelverk och tillvägagångssätt samt behovet att utbilda medarbetarna inom hållbarhetsrapportering.

Svaren i undersökningen indikerar också att endast varannan CFO känner sig ganska eller mycket väl förberedd på att uppfylla kraven för CSRD. Nästan

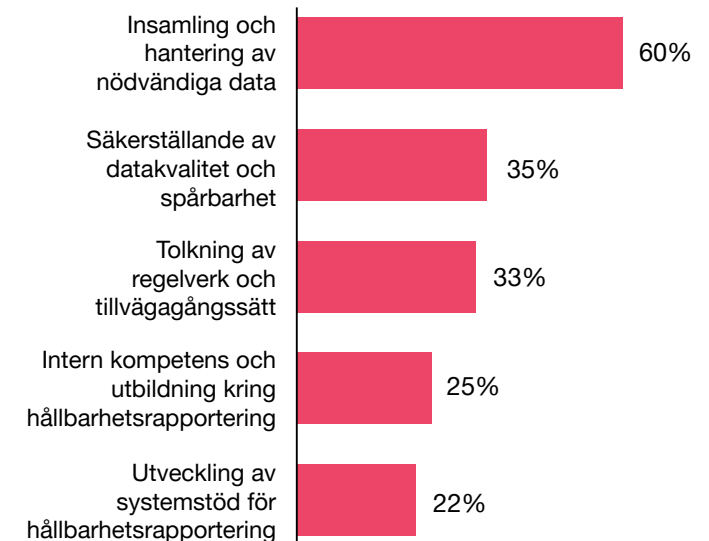
var femte CFO känner sig ganska eller helt oförberedd på att leva upp till de krav som ställs på CSRD-rapporteringen såsom de är utformade idag.

Slutsatsen är att det finns ett stort behov av olika typer av stöd till CFO:erna och ekonomifunktionerna i arbetet med CSRD-regelverket. Det gäller själva innehållet i hållbarhetsstandarderna ESRS och EU Taxonomiförordningen, men även hållbarhetsrapportens framtagande och utformning i en årsredovisning.

Det är även viktigt att komma ihåg att syftet med CSRD är att genom väsentlighetsanalys och transparent rapportering om ett företags påverkan på människa och miljö – och med det förknippade finansiella risker – förmå företag att påbörja omställningen mot en mer hållbar affärsmodell. ESG-risker och behovet av omställning försvinner inte och påverkas inte i grunden av om Omnibus-förslaget går igenom eller inte.



Fråga: Vilka områden inom CSRD-rapporteringen ser du som de största utmaningarna för din organisation?



Smartare bokslut

På väg mot en effektivare bokslutsprocess

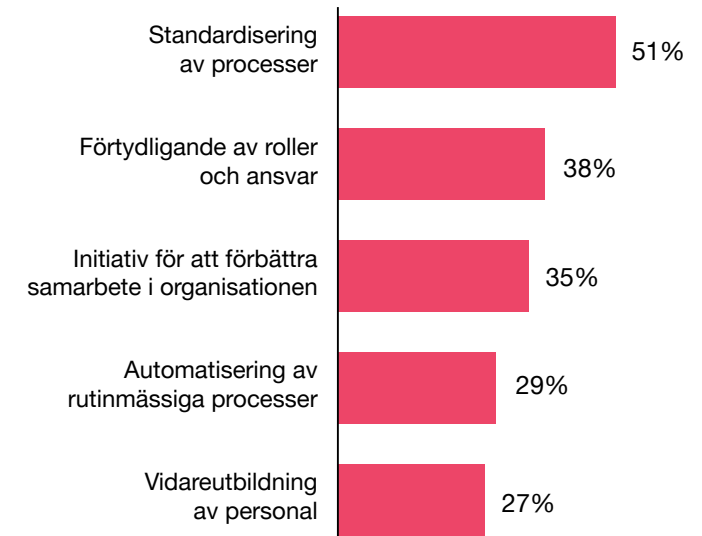
Många CFO:er och ekonomifunktioner brottas med att göra bokslutsprocessen mer effektiv och digital, samtidigt som kvaliteten på bokslutet behöver stärkas. En effektivare bokslutsprocess är avgörande för att ekonomifunktionen ska kunna axla en ledande roll i organisationens utveckling och tillföra större strategiskt värde.

En majoritet av CFO:erna – 85 procent – har tagit initiativ för att minska tiden som krävs och för att förbättra kvaliteten i bokslutsprocessen. Den vanligaste åtgärden är att standardisera processer (51%), medan knappt var tredje CFO (29%) rapporterar att man har arbetat med att automatisera rutinmässiga processer.

Utöver tekniska och processuella förändringar har CFO:erna också fokuserat på att förbättra samarbetet inom organisationen. Detta inkluderar en tydligare fördelning av roller och ansvar samt satsningar på vidareutbildning av personalen för att stärka den interna kompetensen.

Var fjärde CFO säger att bokslutet tar mindre än en vecka, men den typiska tidsåtgången för att slutföra bokslutsprocessen är 1-2 veckor, vilket anges av fyra av tio respondenter. Var tredje CFO rapporterar att bokslutet tar mer än två veckor i anspråk.

Fråga: Har ni vidtagit några åtgärder de senaste 12 månaderna för att korta ner tiden och förbättra kvaliteten i bokslutsprocessen?



Några råd till dig som CFO

Med resultaten i vår rapport som utgångspunkt, har vi följande rekommendationer till dig som CFO:

- 1 Fortsätt satsningen på att digitalisera och automatisera ekonomifunktionens processer. En del i detta arbete är att skapa en mer effektiv och strömlinjeformad bokslutsprocess, vilket frigör tid för insikt och analys och skapar utrymme för ekonomifunktionen att agera strategisk rådgivare åt verksamheten.
- 2 Fokusera på att integrera AI (särskilt GenAI) i arbetsflöden och processer. För att detta arbete ska bli framgångsrikt behöver du först säkra styrelsens och ledningens stöd. Se samtidigt till att investeringar i AI passar in i företagets övergripande digitaliseringsagenda. AI-implementeringen kan ske parallellt med att ni förbättrar kvaliteten på er data och ökar standardisering och harmonisering av processer.
- 3 Förbered dig i god tid inför hållbarhetsrapportering i allmänhet och CSRD-rapportering i synnerhet. Lägg tid på att öka datakvaliteten, höja kompetensen internt och ta fram ett lämpligt systemstöd.
- 4 Nyttja genomförd eller planerad dubbel väsentlighetsanalys enligt CSRD för att identifiera omställningsarbetet som behöver genomföras för att framtidssäkra företaget oavsett om någon rapportering ska göras. Bevaka utvecklingen inom hållbarhetsrapportering och de förändrade kraven. Detta är viktigt dels för att avgöra företagets rapporteringsskyldighet, dels för att bestämma behovet av att eventuellt frivilligt rapportera det omställningsarbete som bedrivs.

Kontakt

Sofia Sköld

Partner, PwC Sverige
sofia.skold@pwc.com

Johan Eriksson

Kommunikationschef
johan.eriksson@pwc.com

Om PwC Sverige

På PwC hjälper vi våra kunder att bygga förtroende och ställa om sin verksamhet för att öka konkurrenskraften. Vi är ledande inom skatt, revision och rådgivning och är en del av ett globalt nätverk med 370 000 medarbetare i 149 länder. Genom att kombinera vår expertis och erfarenhet med den senaste tekniken, hjälper vi våra kunder att bli effektivare, anpassa sig till förändringar och alltid ligga steget före.

PwC Sverige är en självständig och oberoende juridisk enhet med 3200 medarbetare runt om i landet. Vill du veta mer om PwC? Besök oss på [pwc.se](https://www.pwc.se) eller [LinkedIn](#).

www.pwc.se/cfo-survey

