



**PwC:s årliga CFO-undersökning**

# **Från rapportering till värdeskapande partner**

**– ekonomifunktionens roll i en osäker tid**

# Innehåll

<b>01</b>	Förord	03
<b>02</b>	Om CFO Survey	04
<b>03</b>	Makroekonomi och tillväxt	05
<b>04</b>	Strategiska initiativ	09
<b>05</b>	Digitalisering och ny teknik	13
<b>06</b>	Omställning	17
<b>07</b>	Bokslut	21
<b>08</b>	Några rekommendationer till dig som CFO	23

# Förord

**För andra året i rad presenterar vi på PwC vår CFO Survey. Med den här rapporten vill vi ta tempen på svenska ekonomiavdelningar, förstå hur de påverkas av omvärldstrender som digitalisering och AI, samt ta reda på vilka frågeställningar som står högst upp på agendan just nu.**

Gensvaret på vår undersökning har varit stort: Inte mindre än 155 svenska CFO:er, ekonomichefer och ekonomiansvariga – i ett flertal branscher – har tagit sig tid att besvara enkäten.

Vilka är då resultaten i årets rapport? Till att börja med är det glädjande att se att CFO:erna fortfarande har en positiv syn på tillväxten både i Sverige och i det egna bolaget. 53 procent av respondenterna tror på ökad tillväxt i landet under det kommande året, medan 68 procent tror på ökad tillväxt i det egna företaget.

Vi ser också att CFO:ernas förtroende för AI-tekniken fortsätter att öka. En tydlig majoritet (59%) uppger att de har stort förtroende för att implementera AI i företagets nyckelprocesser, vilket är en ökning med hela 20 procentenheter sedan förra året.

Samtidigt ökar andelen organisationer som har implementerat AI i ekonomifunktionen eller planerar att göra det inom det närmsta året. Det här ser vi som en indikation på att svenska företag nu har kommit igång med AI-implementeringen på allvar.

Resultatet ska dock tolkas med viss försiktighet. Det är fortfarande relativt få som uppger att AI-användningen har haft en påtaglig positiv effekt på intäkter eller lönsamhet – i nuläget används AI främst för effektivisering snarare än som ett direkt verktyg för tillväxt.

Det här resultatet bekräftar i en av våra globala studier, AI Performance Study, som publicerades nyligen. Den visar bland annat att en minoritet av företagen står för merparten av den samlade ekonomiska effekt som AI bidrar med.

## CFO:er lägger större andel av sin tid på strategiskt arbete

Precis som förra året är ekonomiavdelningarnas högst prioriterade strategiska initiativ att arbeta vidare med digitalisering och automatisering. Intäktsoptimering och processoptimering har också klättrat på listan jämfört med föregående år. Detta kan möjligen hänga ihop med att många företag ännu inte ser effekterna på intäkter och lönsamhet av de AI-initiativ man sjösatt.

Även om brist på tid fortfarande är den största utmaningen för att lyckas i arbetet med olika strategiska initiativ, är det positivt att en större andel CFO:er kan frigöra mer tid för den här typen av arbete. Ungefär var femte CFO lägger nu 45 procent av sin arbetstid eller mer på strategiska uppgifter – en ökning med 6 procentenheter jämfört med 2025.

Inte minst med tanke på osäkerheten i omvärlden behöver ekonomifunktionen fortsätta sin förflyttning från operativt fokus till strategiskt värdeskapande. CFO:er bör aktivt prioritera strukturer, arbetssätt och kompetenser som möjliggör mer analys, affärsstöd och framåtblickande beslutsunderlag. Detta ser vi som avgörande för att stärka ekonomifunktionens roll som värdeskapande partner.

Jag hoppas att årets CFO Survey ger dig nya insikter som kan bidra till vidareutvecklingen av ekonomifunktionen på ditt företag.

### Sofia Sköld

Partner, PwC Sverige



## Om CFO Survey

För andra året i rad genomför PwC sin CFO Survey, 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.

Undersökningen genomfördes i

# Mars 2026

# 155

svenska CFO:er, ekonomichefer och ekonomiansvariga deltog i undersökningen. 2025 var motsvarande siffra 106.

### Representerade branscher:

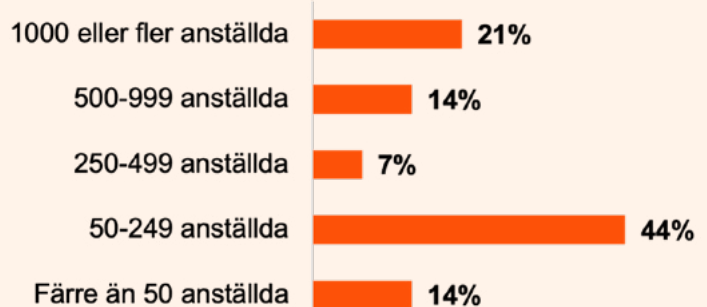
Detaljhandel, Energi och naturresurser, Bank och finans, Fastigheter, Hälso- och sjukvård, Media och underhållning, Tillverkningsindustri, Tjänstesektorn, Telekom/Teknologi/IT, Transport och logistik, Utbildning.

### Om respondenterna och deras företag

#### Omsättning



#### Antal anställda



# 03

## Makroekonomi och tillväxt



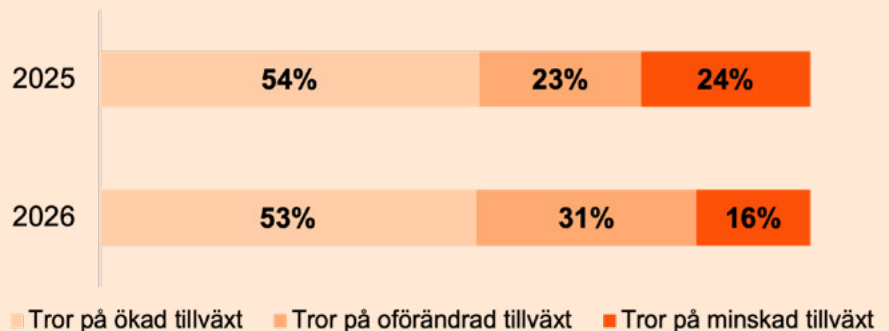
## Fortsatt positiv syn på tillväxten i Sverige och i det egna bolaget

Årets undersökning visar att CFO:erna fortfarande har en positiv syn på tillväxten både i Sverige och i det egna bolaget, även om andelen som ser positivt på utsikterna för det egna företaget har minskat något.

Drygt hälften av respondenterna – 53 procent – tror på ökad tillväxt i landet under det kommande året. Samtidigt anser en betydligt större andel i år (31%) att tillväxten förblir oförändrad. Endast 16 procent oroar sig för minskad tillväxt i Sverige, en minskning med åtta procentenheter sedan förra året.

### CFO:ers syn på tillväxt i svensk ekonomi

**Fråga: Hur tror du att den ekonomiska tillväxten kommer att förändras, om alls, under de kommande 12 månaderna för Sverige?**



Förväntningarna om tillväxten i det egna företaget har dämpats något sedan förra året. 68 procent av CFO:erna tror nu på ökad tillväxt i bolaget under den kommande tolv månadersperioden, jämfört med 74 procent för ett år sedan.

Vid en jämförelse med PwC:s globala vd-undersökning [CEO Survey](#), som publicerades i januari 2026, kan vi konstatera att svenska företagsledare är mer positiva än CFO:erna till tillväxten i den svenska ekonomin som helhet, men mindre positiva till utvecklingen i det egna företaget. Drygt sju av tio företagsledare tror på tillväxt i den inhemska ekonomin under det närmaste året, medan närmare hälften instämmer när det gäller det egna bolaget.

Givet tidpunkten för när de olika undersökningarna genomfördes – CEO Survey i oktober–november 2025 och CFO Survey i mars 2026 – är det väntat att vd:arna vid den tidpunkten var mer positiva om utsikterna för tillväxten i Sverige. Senhösten 2025 var en period då Konjunkturinstitutets Barometerindikator steg med drygt fem enheter, medan CFO Survey genomfördes efter att indikatorn hade vänt ned och i direkt anslutning till USA:s attack mot Iran.

Men trots tidpunkten är CFO:erna alltså mer positiva till utvecklingen i det egna bolaget än företagsledarna, vilket möjligen är något förvånande. En förklaring kan vara att CFO:er har djupare insyn i bolagets orderbok, pipeline och kostnadsbild – och att den interna datan i dagsläget pekar i en mer positiv riktning än makroklimatet. Det är också ett mönster som känns igen internationellt: i Duke-Feds kvartalsvisa CFO Survey i USA, för Q1 2026, är optimismen om det egna bolaget konsekvent högre än synen på ekonomin i stort (The CFO Survey Q1 2026 by Duke University's Fuqua School of Business and the Federal Reserve Banks of Richmond and Atlanta).

## Geopolitiska konflikter och makroekonomisk volatilitet CFO:ernas största orosmoment

Precis som förra året anser CFO:erna att geopolitiska konflikter och makroekonomisk volatilitet är de faktorer som kommer att ha störst påverkan på företagen under den kommande tolv månadersperioden. Att dessa faktorer kommer högst upp på listan ser vi som en spegling av världsläget när undersökningen genomfördes. Det kan också möjligen förklara CFO:ernas något lägre förväntningar på det egna företags tillväxt kommande år.

På en delad tredje plats på listan över faktorer som påverkar verksamheten kommer teknologisk disruption (det vill säga att ny teknik skapar genomgripande förändringar inom exempelvis en bransch) och cyberrisker, följt av inflation och tullar.

### Faktorer med störst påverkan på företaget

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

Grafen visar de som har svarat 4-5, dvs att en viss faktor har "betydande" eller "mycket stor påverkan" på företaget.





Tullar är ett nytt svarsalternativ i årets undersökning, men endast en av tio CFO:er tror att tullar kommer att få stor påverkan på företaget det kommande året. Vi ser en stor potential för företagen att till exempel minska sina risker genom en mer effektiv hantering av sina tullar.

**Sara Lörenskog**  
Tullexpert, PwC Sverige

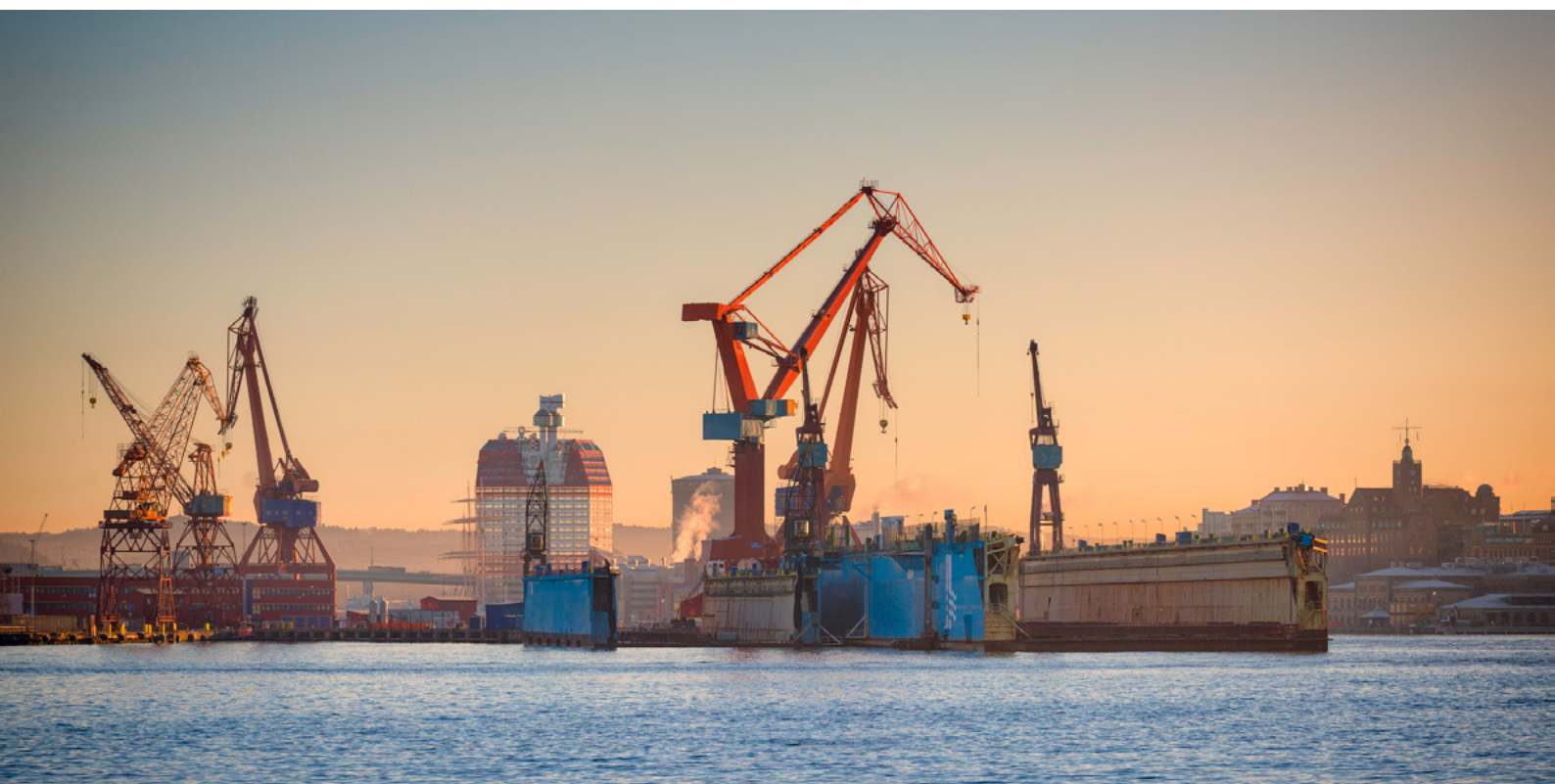


Tullar upplevs visserligen som en relevant osäkerhetsfaktor, men det är relativt få CFO:er – en av tio – som bedömer att de kommer få en stor direkt påverkan på bolaget. Många företag jobbar aktivt med tullfrågan, men de flesta fokuserar endast på USA. Hos många företag ses tullhanteringen fortfarande idag ofta enbart som en administrativ uppgift och hanteras av externa parter. Många företag vet inte hur mycket de faktiskt betalar i tull – eller att en effektiv hantering inte bara minskar risker utan också skapar möjligheter till optimering.

Samtidigt upplever respondenterna en minskad oro för lägre tillgång på nyckelkompetenser jämfört med föregående år. Detta kan spegla en viss anpassning på arbetsmarknaden eller förändrade arbetssätt i organisationerna, men även att andra faktorer upplevs som mer oroande.

Vi kan konstatera att endast ett fåtal oroar sig för klimatförändringar och social ojämlikhet (5% respektive 2%). Att klimatfrågorna kommer så pass långt ner på listan är förvånande med tanke på frågans påverkan och betydelse inför framtiden, men också här ser vi en korrelation med resultatet i CEO Survey. Även för vd:ar har klimatfrågan minskat i betydelse och hamnade i år utanför topp fem-listan över hot mot företaget.

Troligen beror detta på att klimat och hållbarhet upplevs som långsiktiga frågor som i nuläget trängs undan av mer akuta prioriteringar som geopolitisk osäkerhet, makroekonomisk volatilitet och den snabba AI-utvecklingen. Det är en förståelig prioritering på kort sikt, men PwC:s CEO Survey visar att företag som systematiskt integrerar klimatrelaterade risker och möjligheter i sina beslut kommer snabbare till marknaden och är mer anpassningsbara vid förändrade marknadsförutsättningar. Företag som skjuter dessa frågor framför sig riskerar därmed att missa inte bara den strategiska omställningen utan också de affärsmöjligheter som klimatomställningen för med sig.



04

Strategiska  
initiativ





Att arbeta vidare med digitalisering och automatisering är det högst prioriterade strategiska initiativet inom ekonomifunktionen. För att kunna dra nytta av möjligheterna med AI krävs strukturerad data med hög kvalitet, vilket driver ett ökat tryck på digitaliseringsinitiativ.

**Karl Appelqvist**  
Rådgivare inom Finance Consulting,  
PwC Sverige



## Digitalisering och automatisering samt kostnadsoptimering i topp bland CFO:ernas strategiska initiativ

Att arbeta vidare med digitalisering och automatisering är det högst prioriterade strategiska initiativet inom ekonomifunktionen. Sju av tio CFO:er anger detta som sin främsta prioritering för det kommande året. För att kunna dra nytta av möjligheterna med AI krävs strukturerade data med hög kvalitet, vilket driver ett ökat tryck på digitaliseringsinitiativ. Dessa satsningar kombineras ofta med aktiviteter för kostnadsoptimering samt inom likviditets- och kapitalhantering.

Intäktsoptimering, liksom processoptimering, prioriteras högre jämfört med föregående år, vilket kan hänga ihop med att många organisationer ännu inte fullt ut ser effekterna på intäkter eller lönsamhet av tidigare digitala och AI-initiativ. Alternativet intäktsoptimering har ökat med hela tio procentenheter sedan förra årets undersökning, till 25 procent.

Att många företag inte lyckas översätta sina AI-investeringar till tydlig affärsnytta bekräftas i en annan global studie från PwC, [AI Performance Study](#). Den visar bland annat att 20 procent av företagen står för hela 74 procent av den samlade ekonomiska effekt som AI bidrar med, mätt i intäktsökningar, kostnadsbesparingar och effektiviseringar.

### Företagens strategiska prioriteringar

**Fråga: Vilka är de främsta strategiska prioriteringarna för din ekonomifunktion de närmsta 12 månaderna? Ange max 3.**



Samtidigt ser vi att CFO:erna prioriterar ned vissa områden, exempelvis att förbättra den finansiella rapporteringen, samt rapportering relaterad till hållbarhet och ESG – båda svarsalternativen har minskat med 14 procentenheter sedan förra årets undersökning.

Förklaringen är troligen flerfaldig och hänger ihop med både regulatorisk utveckling och konjunkturläge. EU:s Omnibus-förslag har kraftigt minskat antalet företag som omfattas av CSRD:s rapporteringskrav – en förändring som är särskilt relevant givet att en betydande del av respondenterna i denna undersökning är företag som sannolikt faller under de nya tröskelvärdena.

Samtidigt har många ekonomifunktioner redan genomfört grundläggande implementeringar av hållbarhetsrapportering under de senaste åren och upplever att de befinner sig i en förvaltningsfas snarare än en uppbyggnadsfas. I ett osäkert konjunkturläge tar dessutom kortsiktiga prioriteringar som digitalisering, kostnadsoptimering och AI överhanden på bekostnad av mer långsiktiga frågor som klimat och ESG.

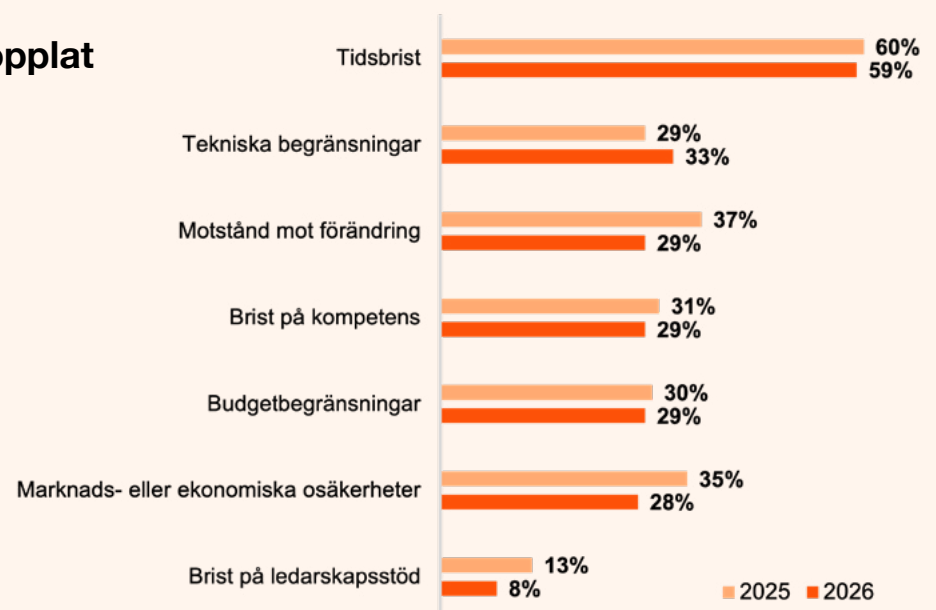
Oavsett förklaring är klimat och hållbarhet fortsatt en strategisk prioritet för företagen. Regelverksbördan ökar genom till exempel CSRD och EU-taxonomin, vilket kräver omfattande resurser och tydliga prioriteringar. Även om denna börda har lättat något genom Omnibus-paketet, är det fortfarande så att EU har mer omfattande regelverk än exempelvis USA.

Samtidigt är en hållbar omställning avgörande för att säkra långsiktig konkurrenskraft och global tillväxt. Företag som inte agerar riskerar att halka efter i en värld där investerare, kunder och talanger alltmer värderar ansvar och transparens.

## Fler CFO:er kan frigöra tid för strategiskt arbete

Brist på tid är fortfarande den största utmaningen för att lyckas i arbetet med olika strategiska initiativ. Så många som sex av tio CFO:er anger begränsad tid som det främsta hindret för att driva förändring inom ekonomifunktionen. Var tredje respondent anger även tekniska begränsningar som en stor utmaning.

### Förväntade utmaningar kopplat till strategiska initiativ i ekonomifunktionen





Jämfört med förra året upplever färre CFO:er att internt motstånd mot förändringar och externa marknads- eller ekonomiska osäkerheter hindrar företagets strategiska initiativ. Detta kan tolkas som att företagen har ökat sin resiliens och beredskap för olika omvärldshändelser.

Trots utmaningarna visar resultaten att fler CFO:er lyckas frigöra tid för strategiskt arbete. Ungefär var femte CFO (18%) lägger 45 procent av sin arbetstid eller mer på strategiska uppgifter – en ökning med 6 procentenheter jämfört med 2025. Det vanligaste svaret är dock att man lägger 25 eller 15 procent av sin tid på strategiska arbetsuppgifter (29% av svaren för respektive alternativ).

Men trots ökningen använder många CFO:er fortfarande en stor del av sin arbetstid till operativa uppgifter. På frågan om hur tidsfördelningen har sett ut under det senaste året mellan operativt och strategiskt arbete, uppger 17 procent att de arbetar mer operativt än strategiskt (2025: 20%) och 49 procent att de lägger mer tid på strategiska uppgifter. Det senare är en stor förändring jämfört med förra året då 38 procent gav samma svar.

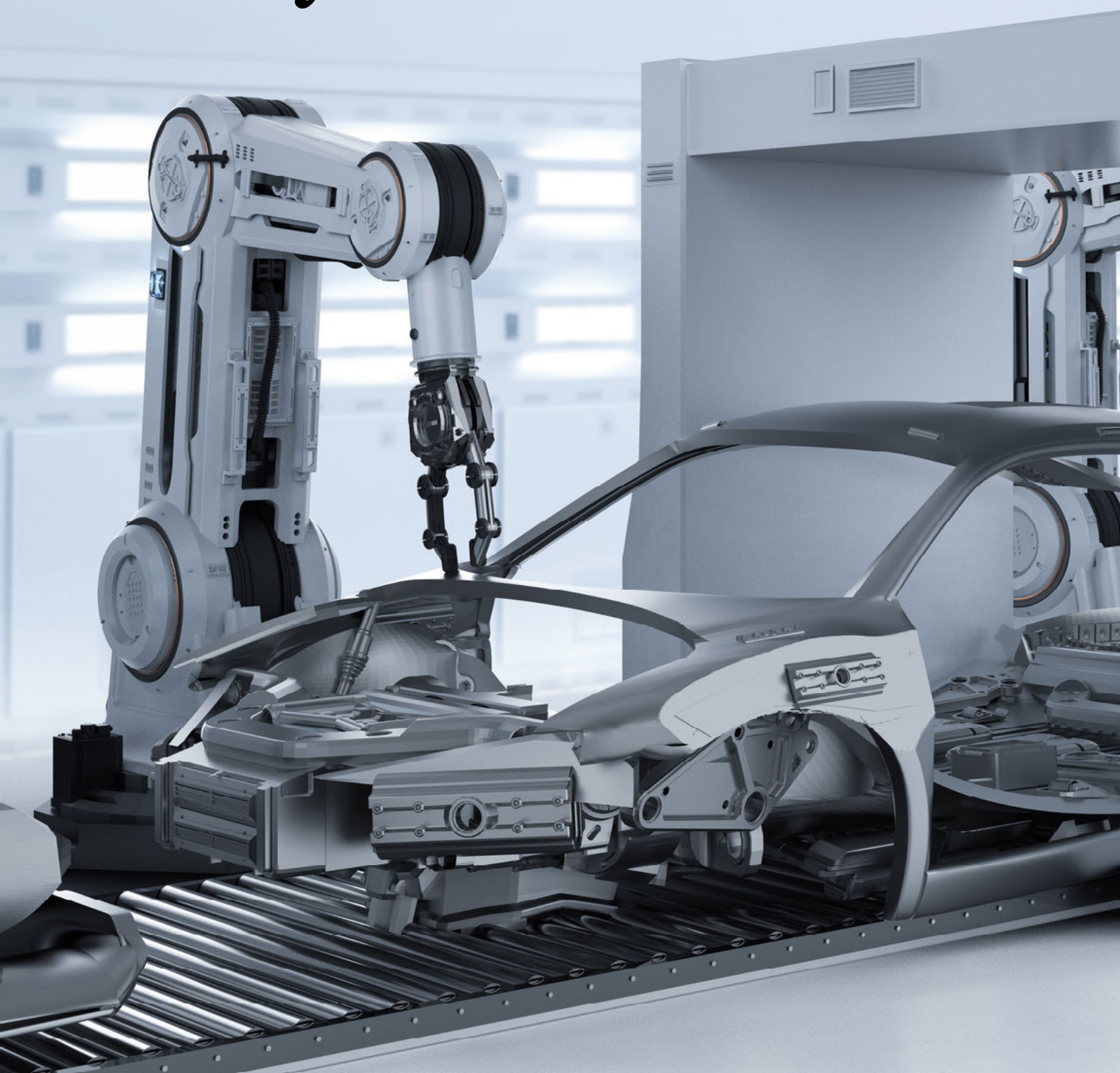
Förändringen tyder alltså på att CFO:ns och ekonomifunktionens uppgifter förskjuts mot en större andel strategiska uppgifter, även om många CFO:er fortsatt upplever en hög operativ belastning.

Den här diskussion kan breddas till att även inkludera vd:ars tid, vilket vi såg i årets CEO Survey. Precis som när det gäller CFO:erna kan vi konstatera att många vd:ar lägger för mycket tid på att titta på det som händer just nu, när de vet att de borde fokusera mer på hållbar och långsiktig tillväxt och lönsamhet.

De vd:ar som menar att en av de mest angelägna frågorna är företagets lönsamhet på medellång till lång sikt, säger samtidigt att de lägger mer tid än andra på aktiviteter med en tidshorisont på mindre än ett år. Det är naturligtvis begripligt att fokus ligger på nuläget med tanke på den stora osäkerhet som råder, men för att få till stånd verklig förändring krävs att de omvärderar hur de använder sin tid.

05

# Digitalisering och ny teknik



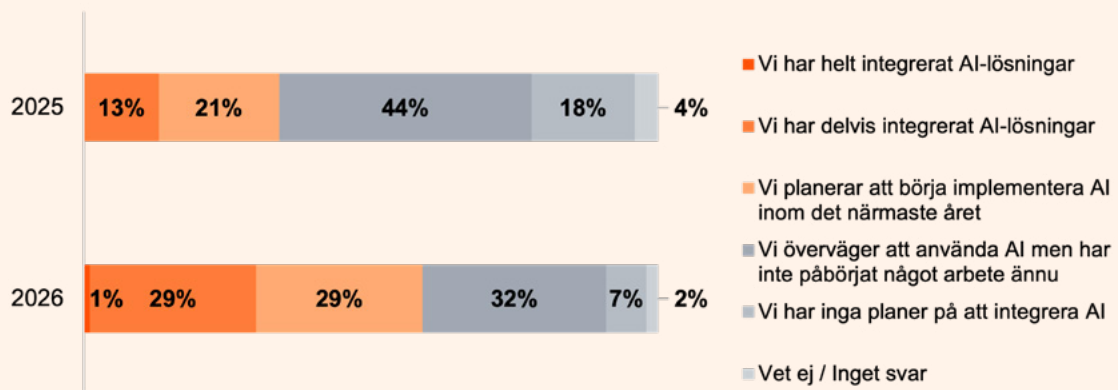
## Ökat förtroende för att implementera AI i nyckelprocesser

CFO:ernas förtroende för AI-tekniken fortsätter att öka i takt med att den i större utsträckning integreras i ekonomifunktionens arbetsflöden. En tydlig majoritet av CFO:erna (59%) uppger att de har stort förtroende för att implementera AI i företagets nyckelprocesser, en ökning med 20 procentenheter sedan förra året.

Samtidigt visar undersökningen att andelen organisationer som har implementerat AI i ekonomifunktionen, eller planerar att göra det inom det närmsta året, har ökat. 30 procent av CFO:erna anger att ekonomifunktionen helt eller delvis har integrerat AI i sina arbetsflöden (2025: 13%), dessutom har andelen som ska börja implementera tekniken under det kommande året ökat till 29 procent (2025: 21%).

## Implementering av AI i ekonomifunktionen

Fråga: Hur långt har din organisation kommit i att integrera AI-teknologi i ekonomifunktionens arbetsflöden?



När AI används mer strukturerat blir också effekterna av tekniken tydligare. Var tredje CFO upplever att AI har ökat effektiviteten i det egna arbetet, medan var fjärde upplever att tekniken har ökat medarbetarnas effektivitet – det senare en ökning på 17 procentenheter mot förra året.

Däremot är det fortfarande relativt få som uppger att AI-användningen har haft en påtaglig positiv effekt på intäkter eller lönsamhet (7% respektive 2%). Resultatet indikerar att AI i nuläget främst används för effektivisering snarare än som ett direkt verktyg för tillväxt.

PwC:s AI Performance Study (2026) pekar på en liknande bild – 20 procent av företagen fångar 74 procent av AI:s samlade ekonomiska värde och skapar i genomsnitt sju gånger högre ekonomiskt värde från sina satsningar än övriga. Det som skiljer dessa företag från övriga är inte investeringsvolymen utan det strategiska syftet.

De ledande företagen använder AI för att skapa nya intäktskällor och förnya affärsmodellen, medan majoriteten fortfarande befinner sig i en pilot- och effektiviseringsfas där tekniken adderas till befintliga processer snarare än omformar dem. Det tyder på att vägen till konkret utväxling på AI-investeringarna går via förändrade arbetssätt och affärsmodeller – inte via tekniken i sig.

## Tydligare förväntan på CFO:n att driva AI-agendan

Förväntningarna på ekonomifunktionen, och specifikt CFO:n, att driva företagets AI-agenda har blivit tydligare. Knappt hälften av respondenterna uppger att det finns en uttalad förväntan på detta från ledningen. Samtidigt saknar merparten fortfarande tydliga direktiv i arbetet, vilket bidrar till en ojämn mognadsgrad mellan olika organisationer.

Vid implementeringen av AI-lösningar dominerar idag en hybridansats, där interna och externa lösningar kombineras. 49 procent av CFO:erna säger att de använder en sådan hybridstrategi. Samtidigt ökar andelen organisationer som väljer färdiga så kallade plug-and-play-lösningar, vilket tyder på en mer pragmatisk inställning där fokus ligger på snabb nytta och utbyggnad.

## Faktorer för framgångsrik implementering av AI

**Fråga 17. Vilka av följande aspekter anser du kommer att vara viktigast för att framgångsrikt implementera AI inom din ekonomifunktion? Ange max 3.**





**Systemintegration har blivit en nyckelfaktor för framgångsrik AI-implementering**  
– upp 13 procentenheter från förra året.

De faktorer som CFO:erna bedömer som viktigast för att lyckas med AI-implementeringen inom ekonomifunktionen är automatisering av rutinuppgifter, generell förståelse för AI samt effektiv integration med befintliga system. Betydelsen av en effektiv integration med befintliga system har ökat kraftigt sedan förra året (+13 procentenheter), medan frågor kopplade till datasäkerhet och integritet inte längre rankas lika högt.



06

# Omställning





Företagens affärsmodeller utmanas av flera olika faktorer där framförallt förändrade kundbehov, stagnerande tillväxt och ökad konkurrens från andra branscher kan driva på ett behov av omprövning. I den här situationen blir CFO:ns roll alltmer central för att identifiera var framtida värden uppstår.

**Scott Bailey**

Rådgivare inom Consulting & Strategy, PwC Sverige



## Nya kompetenser krävs i framtidens ekonomifunktion

Ekonomifunktionen står inför ett tydligt skifte när det gäller vilka kompetenser som krävs för långsiktig framgång. För att lyckas i framtidens ekonomifunktion (på tre års sikt) krävs det, enligt CFO:erna, strategisk affärsförståelse och förmåga att samarbeta effektivt över avdelningsgränser, men även kompetens inom processautomatisering.

De högst rankade kompetenserna är alltså inte de traditionella som vanligen förknippas med ekonomifunktionen, utan fokus ligger på affär, förändring och teknisk kompetens. Klassisk kompetens inom redovisning, rapportering och kontroll är fortsatt viktig, men alltså inte tillräcklig när vi blickar framåt i tiden.

### De mest avgörande kompetenserna för ekonomifunktionens framgång de kommande tre åren, enligt CFO:erna



# 61%

av CFO:erna uppger att de har ett betydande eller avgörande inflytande över organisationens strategi för att anpassa affärsmodellen.

## CFO-rollen central i företagens omställningsarbete

Enligt CFO:erna utmanas företagens affärsmodeller av flera olika faktorer där framförallt förändrade kundbehov, stagnerande tillväxt och ökad konkurrens från andra branscher kan driva på ett behov av omprövning. Även AI och förändrad geopolitik är faktorer som ökar behovet av att omvärdera sin affärsmodell. Det är en bred uppsättning av utmaningar som främst drivs av kund och marknad, snarare än nya lagar och regleringar.

En stor majoritet av CFO:erna (61%) uppger att de har ett betydande eller avgörande inflytande över organisationens strategi för att anpassa och optimera affärsmodellen utifrån förändrade marknadsförhållanden. Samtidigt deltar fortfarande var tionde CFO endast i begränsad utsträckning i dessa beslut, eller inte alls. Detta visar på en ojämn mognadsgrad sett till CFO-rollens strategiska betydelse och en outnyttjad potential i hur ekonomifunktionen och CFO:n kan bidra till företagens långsiktiga framgång.

I takt med att förmågan att skapa värde rör sig snabbare mellan branscher och affärsmodeller (se PwC:s scenarionanalys "[Value in Motion](#)"), blir CFO:ns roll alltmer central för att identifiera var framtida värden uppstår. Genom att kombinera finansiell styrning med strategisk analys kan CFO:n möjliggöra snabbare omfördelning av kapital, utveckla nya prestationsmått och säkerställa att investeringar i exempelvis AI, nya affärsmodeller och ekosystem, faktiskt omsätts i mätbart värde.

Tre av fyra CFO:er uppger att ekonomifunktionen har vidtagit åtgärder för att stärka bolagets resiliens och långsiktiga konkurrenskraft. De mest prioriterade insatserna omfattar investeringar i digitala verktyg för bättre riskövervakning och prognoser (33%), att säkerställa finansiell beredskap, exempelvis genom buffertkapital (28%), samt ökat fokus på hållbarhet och compliance (18%).

I praktiken innebär detta att ekonomifunktionen i allt högre grad bygger upp resiliens genom att stärka sin strategiska förmåga snarare än enbart genom finansiella buffertar. Investeringarna i digitala verktyg för riskövervakning och prognoser handlar ofta om att gå från periodisk rapportering till löpande scenarionanalys – en förflyttning som gör det möjligt att inte bara reagera på störningar utan aktivt identifiera affärsmöjligheter i förändringen.

PwC:s CEO Survey bekräftar att de företag som mest framgångsrikt har styrt genom de senaste årens osäkerhet är de som har integrerat scenarionplanering och datadriven analys i sina strategiska beslutsprocesser, snarare än att enbart förlita sig på finansiell beredskap.

# 07

## Bokslut



### **Trots åtgärder – tidsåtgången för boksluten oförändrad**

En tydlig majoritet av respondenterna – nio av tio – anger att de och deras ekonomifunktioner under det senaste året har genomfört åtgärder för att korta tiden och förbättra kvaliteten i bokslutsprocessen. De vanligaste initiativen är att standardisera processer, förtydliga roller och ansvar samt öka automatisering av repetitiva moment.

Sedan förra året har större förändringar skett när det gäller automatisering av rutinmässiga processer, insatser för att förbättra datakvaliteten samt implementering av nytt ERP-system och andra stödsystem. Dessa aktiviteter syftar alla till att höja kvaliteten i bokslutet, men även öka effektiviteten och graden av automatisering.

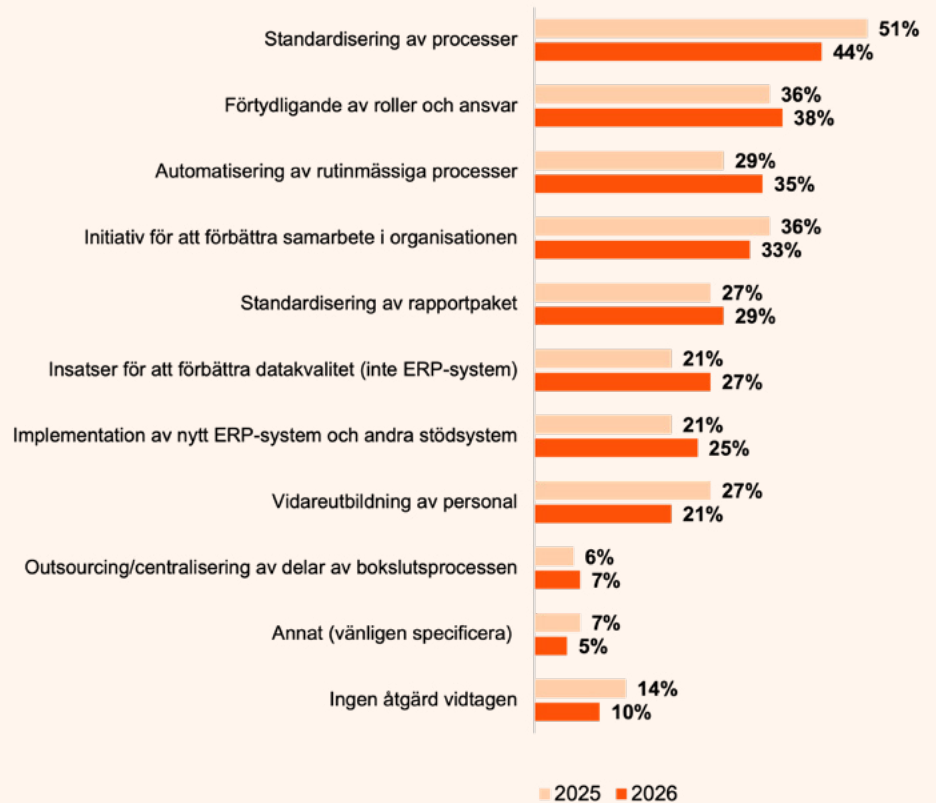


Resultaten i årets undersökning visar att många företag har vidtagit flera åtgärder för att förbättra sin bokslutsprocess. Det är glädjande, men vi ser samtidigt att det kan ta ytterligare tid innan detta arbete får genomslag i form av kortare ledtider och ett mer enhetligt, effektivt och automatiserat arbetssätt.

Anna Lindén  
Rådgivare, finansiell rapportering,  
PwC Sverige

## Åtgärder för att förbättra bokslutsprocessen

Fråga: Har ni vidtagit några åtgärder de senaste 12 månaderna för att korta ner tiden och förbättra kvaliteten i bokslutsprocessen? Ange alla alternativ som stämmer in.



Trots dessa insatser är den genomsnittliga tidsåtgången för bokslut i stort sett oförändrad jämfört med föregående år. De flesta organisationer (mer än sex av tio) slutför sitt bokslut inom två veckor, men variationen är fortsatt stor och en betydande andel behöver mer än två veckor.

Resultaten indikerar att även om många organisationer har tagit viktiga steg för att förbättra bokslutsprocessen, återstår en betydande potential innan investeringarna fullt ut omsätts i kortare ledtider och mer enhetliga arbetssätt.

Detta verkar inte vara unikt för Sverige, utan speglar en bredare internationell utmaning. Externa studier (exempelvis SAPinsiders: "The Office of the SAP CFO and the Future of Finance" från 2025) visar att många ekonomifunktioner fortfarande har svårt att korta bokslutstiderna trots investeringar i automatisering, eftersom flaskhalsarna ofta ligger i datakvalitet, avstämningar, systemfragmentering och beroenden mellan team snarare än i brist på teknik. Det talar för att nästa steg framför allt handlar om att få genomslag i processer, arbetssätt och datastyrning – inte om att enbart lägga till fler verktyg.

# Några rekommendationer till dig som CFO

## 1. Stärk ekonomifunktionens roll som värdeskapande partner

I takt med att osäkerheten i omvärlden består och till och med ökar, behöver ekonomifunktionen fortsätta sin förflyttning från operativt fokus till strategiskt värdeskapande. CFO:er bör aktivt prioritera strukturer, arbetssätt och kompetenser som möjliggör mer analys, affärsstöd och framåtblickande beslutsunderlag. Detta är särskilt viktigt i ljuset av dämpade tillväxtförväntningar och ökade krav på resiliens (motståndskraft).

## 2. Använd AI som katalysator för tid, kvalitet och skalbarhet

AI-användningen inom ekonomifunktionen ökar snabbt, men nyttan realiseras i första hand genom effektivisering – inte genom direkta intäkts- eller lönsamhetseffekter. CFO:er bör därför tydligt koppla AI-initiativ till frigjord tid, förbättrad datakvalitet och mer skalbara arbetssätt. Nästa steg handlar inte bara om att införa AI, utan om att systematiskt omsätta effektivitetsvinster i högre affärsvärde.

## 3. Prioritera integration och förenkling före ny komplexitet

Resultaten visar att effektiv integration med befintliga system är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för digitalisering och AI. CFO:er som lyckas väl fokuserar på att förenkla, standardisera och harmonisera processer innan ny teknik införs i större skala. Ett pragmatiskt angreppssätt – exempelvis genom hybrid- eller plug-and-play-lösningar – kan möjliggöra snabbare värdeskapande och minska genomföranderisker.

## 4. Investera målmedvetet i framtidens kompetenser

Framtidens ekonomifunktion kräver mer än traditionell finansiell kompetens. CFO:er bör aktivt säkerställa tillgång till strategisk affärsförståelse, förändrings- och projektledningsförmåga samt kompetens inom automatisering och dataanalys. Detta innebär både riktade satsningar på kompetensutveckling och ett tydligare samspel mellan ekonomi, it och verksamhet.

## 5. Bygg resiliens som en integrerad del av styrningen

I en rörlig omvärld blir finansiell beredskap, förbättrad riskövervakning och scenarioplanering allt viktigare. CFO:er bör fortsätta att integrera resiliens i den löpande styrningen – inte som ett separat initiativ, utan som en naturlig del av beslut om investeringar, affärsmodell och kapitalallokering. Digitala verktyg och datadrivna arbetssätt är centrala möjliggörare i detta arbete.

## 6. Tillsätt ledare som får förändringar att ske

För att få allt detta på plats ställs även krav på ett nytt ledarskap inom ekonomifunktionen – ledarna behöver ha en förståelse för vilka arbetsuppgifter som bäst sköts av människor och vilka uppgifter som AI faktiskt kan göra bättre. De måste även kunna visa vägen i omställningen och inspirera sina medarbetare att kontinuerligt lära sig nya saker. En annan viktig faktor är att skapa en kultur där man tillåts experimentera och även får tid för det.



# Kontakt



**Sofia Sköld**  
Partner, PwC Sverige  
[sofia.skold@pwc.com](mailto:sofia.skold@pwc.com)



**Johan Eriksson**  
Kommunikationschef, PwC Sverige  
[johan.eriksson@pwc.com](mailto:johan.eriksson@pwc.com)





**PwC:s årliga CFO-undersökning**

# Från rapportering till värdeskapande partner

**– ekonomifunktionens roll i en osäker tid**

**[pwc.se/cfo-survey](https://pwc.se/cfo-survey)**

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 364 000 medarbetare i 136 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 drygt 3 000 medarbetare runt om i landet. Vill du veta mer om PwC? Besök oss på [pwc.se](https://pwc.se) eller LinkedIn.