Confessions of a Nordic CFO

2026

HYPERGENE

När omvärlden förändras är CFO:n redo. I teorin...

Vi har för andra gången låtit nordiska CFO:er dela med sig av hur deras verklighet ser ut, helt ocensurerat. I år ligger extra fokus på hur beredda de är på större omvärldsförändringar.

En tydlig bild framkommer: dagens CFO:er vill mer. Mer än tre av fyra bedömer ekonomifunktionen som väl rustad för scenarioplanering, nästan alla har förtroende för teamets prognosförmåga och nästan alla använder AI. I samtalen med CFO-panelen framträder också höga ambitioner och en tydlig vilja att använda data och nya verktyg för att både effektivisera arbetet och bidra tidigare och mer strategiskt i verksamheten.

Men när förutsättningarna förändras plötsligt på grund av omvärldshändelser håller handlingsförmågan inte alltid jämna steg med ambitionen. Ungefär en fjärdedel väntar till nästa planeringscykel med att agera, medan mer än var tionde låter besluten löpa på som vanligt. Sammanlagt gör alltså mer än en tredjedel av de nordiska ekonomifunktionerna ingen omedelbar kursändring när världen skakar.

Det är inte den enda utmaningen. I alltför många fall utgör data en begränsning, medan AI för nära hälften fortfarande främst används för att snabba upp arbetet snarare än för att stödja strategiska beslut. Tillsammans sätter det käppar i hjulet för CFO:er som vill ta en mer strategisk och integrerad roll i verksamheten.

Det här är rapportens kärna: gapet mellan upplevd beredskap och faktisk handlingsförmåga. Inte att CFO:er saknar ambition, kompetens eller verktyg, utan för att ekonomifunktionen i många organisationer fortfarande arbetar i processer som är bättre anpassade för planering och uppföljning än för snabb omställning. Många känner sig förberedda, tills något allvarligt händer.

Rollen som CFO handlar allt mer om att tolka osäkerhet, förstå konsekvenserna för affären och hjälpa organisationen att fatta beslut innan förändringen skett.

Vår förhoppning är att rapporten ska ge dig som CFO både inspiration och konkreta arbetssätt för hur ekonomifunktionen kan bli en ännu mer integrerad och affärsnära aktör. För en sak är säker: i en värld som förändras allt snabbare behöver organisationer en framåtlutad CFO som strategisk partner. Mer än någonsin.



Trevlig läsning!

Bo Gyldenvang, vd Hypergene Group

Innehåll

Rapporten i korthet 04

Till grund för rapporten 05

Omvärldspåverkan: ”Kriscocktail” det nya normala 07

Scenarioplanering: Förberedda – tills det blir skarpt läge 14

Data: Bromskloss snarare än strategisk tillgång 20

AI: Fortfarande många som inte är helt bekväma med AI 24

Transparens: Ärlighet varar kanske inte alltid längst 29

Sammanfattning 33

Så tar du CFO-rollen till nästa nivå 35

En sista bekännelse 38

Rapporten i korthet

Nästan alla påverkas av omvärlden

Bara 2 procent uppger att verksamheten inte har påverkats alls av externa faktorer. Nästan tre av tio beskriver påverkan som stor eller mycket stor.

36 procent står still när omvärlden förändras

23 procent väntar till nästa planeringscykel innan de planerar om. Ytterligare 13 procent låter besluten fortsätta som vanligt.

1 av 5 behöver en månad eller mer

Så lång tid tar det för en femtedel att uppdatera prognosen efter en större extern händelse, trots att förutsättningarna kan förändras på några dagar.

1 av 3 saknar bättre data

Ungefär lika många pekar på brist på tid och kapacitet. Informationen finns ofta, men inte alltid i rätt form när besluten behöver fattas.

95 procent använder AI

Men bara drygt en av tio ser AI främst som ett verktyg för bättre beslut. För nära hälften handlar nyttan fortfarande främst om att arbeta snabbare.

Bara 1 av 3 är helt öppen mot styrelsen

Drygt fyra av tio uppger att de är mestadels ärliga, men tonar ner vissa delar. Utmaningen är att prioritera utan att filtrera bort viktig osäkerhet.

Till grund för rapporten

Denna rapport bygger på en kvantitativ undersökning bland närmare 500 finanschefer i Norden samt djupintervjuer med fyra nordiska CFO:er – vår CFO-panel.

Om den kvantitativa undersökningen

Undersökningen genomfördes som en digital enkät bland 489 seniora finanschefer i Norden – CFO:er, finansdirektörer, ekonomichefer och liknande roller (i rapporten benämnda under samlingsnamnet CFO) – med en kvalitetssäkrad urvalsbas. Totalt deltog respondenter från tre marknader: Sverige (n=243), Norge (n=111) och Finland (n=135), och fältarbetet pågick under juni–juli 2026. De medverkande organisationerna spänner över både privat och offentlig sektor samt ideell sektor, med allt från 50 till över 5 000 anställda. Undersökningen genomfördes av Analysesjefene på uppdrag av Hypergene.

489

seniora finanschefer

243 Sverige

111 Norge

135 Finland

Möt CFO-panelen

Årets CFO-panel utgörs av fyra CFO:er med olika bakgrund och representerar företag av olika storlek och bransch, men delar en gemensam erfarenhet av att leda en finansfunktion i en tid av snabb förändring, och ett starkt engagemang för att utveckla CFO-rollen och stärka CFO:ns inflytande i verksamheten.



Anders Hay Kloster är CFO på Hypergene Group, där han även ingår i ledningsgruppen. Han har över 15 års erfarenhet från techbranschen, bland annat som CFO och COO i internationella tillväxtbolag som Brandwatch och Falcon.io, där han under flera år ledde de finansiella och operativa funktionerna. Innan Hypergene var han också CFO på Labster, en plattform för virtuella vetenskapslaboratorier.



Pernilla Ullsten är CFO på Westpay, en roll hon haft i fyra år. Innan dess arbetade hon som konsult inom business controlling på flera olika ställen, bland annat på Cheap Monday inom H&M-sfären. Hon har även drivit egna bolag.



Johan Dovander är CFO på Rillion och har över 20 års erfarenhet av ledande roller inom finans i internationella teknik- och SaaS-bolag. Han har tidigare varit Group CFO och Interim CEO på Trivec samt haft CFO-roller på Cygate och Microsoft Sverige. Under sin karriär har han arbetat nära ledningsgrupper i både koncern- och Private Equity-miljöer och drivit utveckling inom finansiell styrning och organisationsstruktur.



Mats Wittholt är CFO på nöjesparken Liseberg. Innan Liseberg arbetade han bland annat som CFO på Eckes-Granini Scandinavia och Almondy AB, samt managementkonsult på Acando och som Business Control and Planning Manager på Coca-Cola Drycker Sverige AB.

OMVÄRLDSPÅVERKAN

”Kriscocktail” det nya normala

Organisationer har alltid påverkats av det som händer i omvärlden. Idag kommer dock förändringarna snabbare, oftare och tillsammans. Geopolitisk oro, ekonomiska svängningar, nya regleringar och tekniska skiften förstärker varandra och gör utvecklingen svårare att förutse. Detta ställer helt nya krav på CFO-rollen.

98 %

upplever att de påverkas av omvärldsförändringar

När vi bad CFO:erna i undersökningen bedöma hur mycket externa faktorer har påverkat verksamheten det senaste året svarar i princip alla att de har märkt av en påverkan. Bara 2 procent svarar ”inte alls”. Nästan tre av tio beskriver påverkan som stor eller mycket stor.

I vilken utsträckning har externa faktorer påverkat er verksamhet under de senaste 12 månaderna?



Påverkan märks tydligare i större företag. Bland företag med över 1 000 anställda upplever mer än en tredjedel (35 %) ganska eller mycket stor påverkan, jämfört med lite mer än en femtedel (21 %) bland företag med färre än 100 anställda.

Inflation och räntor slår hårdast – men de flesta områden påverkas

På frågan om **vilka områden som påverkats mest av externa makroekonomiska och regulatoriska faktorer** ser vi att flest påverkats av inflation och energikostnader, som drabbat nästan hälften, följt av räntor och valuta, förändrad efterfrågan och kundbeteenden samt geopolitisk och makroosäkerhet, vilket påverkat nästan fyra av tio.



Längre ner följer kapitalkostnader och personalkostnader, leveranskedjor, reglering och handelspolitik samt investeringsprioriteringar. Det visar att påverkan slår mot både kostnads- och intäktssidan samtidigt, snarare än mot ett enskilt område. Ytterst få svarar ”ingen av ovanstående”, ett tecken på hur brett den externa påverkan sprider sig.

Påverkan skiljer sig mellan stora och små företag. Störst skillnad syns för reglering och handelspolitik: bara var sjätte (16 %) företag med under 100 anställda anger att de påverkas av detta, jämfört med nästan fyra av tio (38 %) bland företagen med över 1 000 anställda. Samma mönster gäller geopolitisk och makroekonomisk osäkerhet (26 % mot 38 %) och räntor och valuta (31 % mot 43 %).

Omvänt är det de mindre företagen som påverkas mer av förändrad efterfrågan och kundbeteende (42 % mot 31 % bland de största) – ett tecken på att mindre bolag ofta är mer sårbara för svängningar hos sina egna kunder. Men det övergripande mönstret är tydligt oavsett storlek, sektor och marknad: omvärldsförändringar påverkar långt mer än finansfunktionen och spiller över på allt från inköp och prissättning till investeringar, kundrelationer och den dagliga planeringen.

Från totalkollaps av finansmarknaden till pandemi och ett tredje världskrig – CFO:erna erkänner sina värsta mardrömsscenarier

Inflation, räntor, förändrad efterfrågan och geopolitisk oro – det är förändringar företag redan hanterar. Men vad är det CFO:er helst inte vill ska hända? Vi bad dem beskriva sina värsta tänkbara scenarier, sådant de hoppas aldrig inträffar eftersom de inte vet hur organisationen skulle klara det.

Svaren spänner brett, men när vi kategoriserar dem ser vi sex teman. Flest svar handlar om pandemier, infrastrukturhaverier och andra plötsliga chocker, tätt följt av krig och geopolitisk oro samt ekonomiska kriser och marknadschocker. Tillsammans står dessa för nästan tre fjärdedelar av alla svar. Därefter kommer cyberattacker och systemhaverier, medan förlust av nyckelpersoner och problem i leveranskedjan är mindre men ändå återkommande.

Bakom den nordiska helhetsbilden finns tydliga skillnader.

NORGE

I Norge kretsar de öppna svaren framför allt kring ekonomiska kriser, konkurser och marknadskollapser.

FINLAND

I Finland är krig och geopolitisk oro den tydligaste rädslan.

SVERIGE

Sverige sticker ut genom en markant större oro för cyberattacker, ransomware och förlust av data.

Svaren säger något om nutiden. För bara några år sedan hade knappast pandemi, AI eller krig i närområdet funnits med på listan över tänkbara mardrömsscenarier. Oron stannar inte heller vid landets gränser – kärnvapenhot, geopolitiska konflikter och kollapsande finansmarknader på andra kontinenter visar hur sammanlänkade dagens ekonomier är, och hur mycket omvärlden numera påverkar den egna verksamheten.

Urval av svar på frågan: Vad hoppas ni aldrig skulle hända – eftersom ni inte vet hur ert team skulle hantera det?



25 %

Pandemi, infrastruktur & andra chocker

- Nytt coronavirus
- AI tar över
- Något snabbt och omvälvande inom AI
- Stora naturkatastrofer som gör det omöjligt för mig att budgetera
- Helt oväntade, oförutsägbara scenarier som inte går att förutse
- En plötslig global kollaps

24 %

Krig & geopolitisk oro

- Ryssland attackerar Sverige
- Kärnvapen mot Finland
- En kärnvapenattack mot Finland
- Tredje världskriget
- Atombomb
- Kärnvapenkrig i Mellanöstern
- Om krig bryter ut i Finland, dvs. om Ryssland beslutar sig för att invadera Finland
- Drönarattack
- Att D. Trump blir omvald för en tredje mandatperiod

23 %

Ekonomisk kris & marknadschocker

- Total kollaps av finansmarknaden
- Banksystemet i Afrika kraschar
- En fullständig global recession

14 %

Cyberattack & systemhaveri

- Cyberattacker
- Hackare
- Dataläcka

7 %

Förlust av nyckelpersoner & kompetens

- Plötslig förlust av nyckelpersonal under ett viktigt projekt
- Plötsliga massuppsägningar i teamet

7 %

Marknad, efterfrågan & leveranskedja

- Oväntad stor orderförändring med kort leveranstid
- Plötslig stor förlust av kunder på grund av oförutsedda fel

CFO-panelen: ”Det nya normala kräver acceptans och anpassningsförmåga”

Alla organisationer och avdelningar påverkas alltså av omvärlden. Men enligt CFO-panelen handlar den stora utmaningen inte bara om att förändringarna blivit fler – det är kombinationen av tempo, intensitet och osäkerhet, där olika risker förstärker varandra och skapar en ”perfekt storm”. Det ställer helt nya krav på CFO:ns förmåga att navigera och skapa riktning.

”Tempot och intensiteten har ökat”

Pernilla Ullsten, som har varit CFO på det börsnoterade fintechföretaget Westpay i fyra år, beskriver de senaste åren som en ökning i både tempo och osäkerhet.

Det känns som att väldigt mycket händer samtidigt och att tempot och intensiteten har ökat. Marknaden känns generellt mycket mer volatil. Jag kom in i rollen efter covid, och sedan har kriserna avlöst varandra: kriget i Ukraina, komponentbristen och nu energifrågan. Vi är också mycket mer internationellt sammanlänkade idag. Om något händer någonstans i världen får det konsekvenser för oss på ett helt annat sätt än för 20 år sedan. Och så har vi AI som en ny typ av osäkerhetsfaktor. Det är fortfarande svårt att överblicka vilka effekter den tekniken kommer att få, vilket gör att läget upplevs som ännu mer osäkert.

- Pernilla Ullsten



”I det nya normala blir anpassningsförmåga helt avgörande”

Mats Wittholt, CFO på Liseberg, känner också igen den förändringen. När han började i rollen 2018 upplevde han bolaget som en betydligt mer förutsägbar miljö. Det förändrades snabbt.

När jag började i rollen 2018 kom jag från 20 år i andra branscher med globala företag, då kändes Liseberg som en trygg och förutsägbar miljö. Första året blev också precis så, men sedan kom pandemin och förändrade allt. Vi tvingades hålla stängt i 18 månader utan intäkter, förutom statliga stöd. Därefter följde en stark återhämtning där 2022 blev bolagets bästa år någonsin, innan lågkonjunktur, höga räntor och inflation slog till. Samtidigt har geopolitik, energipriser och förändrat konsumtionsbeteende fortsatt att påverka verksamheten.

Mats menar att företag behöver sluta betrakta den här typen av förändringar som tillfälliga störningar, vilket också förändrar kraven på CFO:n.

Det vi ser idag är det nya normala. Omvärlden förändras betydligt snabbare än tidigare. Konjunkturcyklerna känns kortare, samtidigt som den ökade tillgången till data gör att både företag och marknader reagerar snabbare på förändringar. För en CFO innebär det att anpassningsförmåga blivit helt avgörande.



- Mats Wittholt

”Högre förändringstakt kräver närmare affärsnärvaro och snabbare agerande”

Anders Hay Kloster, CFO på Hypergene, ser samma utveckling och menar att det framför allt är kombinationen av högre förändringstakt och större osäkerhet som förändrar CFO:ns förutsättningar.

Omvärlden har alltid förändrats, men det som är annorlunda idag är hastigheten och intensiteten. Efter finanskrisen kom covid, komponentbrist, energikris och handelspolitiska förändringar i snabb följd. Det som är unikt just nu är även AI – inte bara som en teknisk förändring, utan för att den samtidigt påverkar produktutveckling, konkurrenssituationen och tillgången till kapital, samtidigt som de långsiktiga effekterna fortfarande är svåra att överblicka. Allt detta gör att man som CFO måste arbeta mycket närmare sin verksamhet, acceptera osäkerhet och vara beredd att agera på uppstuds, även när beslutsunderlaget inte är komplett.



– Anders Hay Kloster

Omvärldspåverkan: Key takeaways och innebörd för CFO-rollen

- **Ingen kommer undan det som händer i omvärlden.** I princip alla har påverkats av externa faktorer det senaste året – och inte av enstaka aspekter, utan ofta av förändringar som samtidigt slår mot inköp, prissättning, investeringar och kundrelationer.
- **Kombinationen skapar komplexiteten.** Utmaningen ligger inte bara i enskilda förändringar och osäkerheter, utan just i hur geopolitik, ekonomi, regleringar, kostnader och teknik förstärker varandra och skapar nya konsekvenser för verksamheten.
- **Acceptans och anpassningsförmåga avgörande.** I ”det nya normala” behöver CFO:er acceptera osäkerhet, agera snabbare och komma närmare verksamheten.

SCENARIOPLANERING

Förberedda - tills det blir skarpt läge

Strategiskt arbete handlar allt mindre om att enbart förutse framtiden, nu handlar det mer om att ha en plan, vara redo och agera snabbt när den inte blir som man tänkt. Men många nordiska ekonomiavdelningar ligger idag efter.

De flesta känner sig väl förberedda – på pappret

Frågar man CFO:erna hur väl förberedda de är för att hantera externa faktorer är bilden positiv. Nästan hälften säger sig vara måttligt förberedda, och nästan fyra av tio beskriver sig som väl eller mycket väl förberedda. Samma mönster syns i scenarioarbetet: nästan sex av tio nordiska CFO:er bedömer finansfunktionen som ganska väl förberedd för scenarioplanering, och nästan två av tio som mycket väl förberedd.

Prognosmetoderna hänger med. Drygt fyra av tio använder kvalitativa scenarier och mer än en tredjedel arbetar med flera kvantifierade scenarier parallellt. Även tilltron till själva prognosarbetet är hög – över en tredjedel är mycket säkra på teamets förmåga att ta fram träffsäkra tolvmånadersprognoser, och mer än sex av tio är ganska säkra. Bara tre procent uppger att de helt saknar förtroende för prognosförmågan.

Jämfört med förra året har den starkaste tryggheten samtidigt minskat.

55 % → 36 %

Andelen som är mycket trygga i teamets förmåga att ta fram träffsäkra tolvmånadersprognoser har sjunkit från 55 till 36 procent.

87 % → 77 %

Även andelen som bedömer ekonomifunktionen som mycket väl eller ganska väl rustad för scenarioplanering har minskat, från 87 till 77 procent.

Förtroendet är alltså fortfarande högt, men både prognostilliten och den upplevda scenarioberedskapen har försvagats.

I en separat fråga om hur externa faktorer integreras i budget- och prognosprocessen framträder tydliga skillnader mellan marknaderna. I Norge gör 41 procent detta strukturellt genom inbyggda, kvantifierade scenarier, jämfört med 30 procent i Sverige och 19 procent i Finland.

Vid första anblick ser det alltså ut som att finansfunktionerna har bra kontroll. Scenarier finns, prognoser tas fram och de flesta har stort förtroende för arbetet. Men när vi går från hur väl de kan prognostisera till vad de faktiskt gör när förutsättningarna ändras blir bilden en annan.

I praktiken agerar många långsamt – eller inte alls – när omvärlden skiftar

Mer än hälften säger att de ibland känner sig efter, reaktiva eller fastlåsta när förutsättningarna förändras snabbt. Drygt var tionde upplever det ofta. Det betyder att tilltron till prognosmodellerna inte automatiskt följs av en känsla av att organisationen kan omsätta ny information i beslut.

Samma sak syns när CFO:erna beskriver hur finansfunktionen faktiskt reagerar på externa förändringar. Nästan en tredjedel säger att de noterar förändringar men agerar långsamt. Ungefär lika många reagerar först när påverkan redan märks i verksamheten. Knappt tre av tio upplever att de kan förutse och anpassa sig innan effekten slår igenom fullt ut. Majoriteten styr alltså fortfarande mer på det som redan har hänt än på tidiga signaler om vad som är på väg att hända.

Hur skulle ni ärligt beskriva er ekonomifunktions förmåga att hantera externa faktorer?



En av fem uppdaterar prognosen först inom en månad eller längre

Tidsfördröjningen blir tydlig även i prognosarbetet. En femtedel uppdaterar den först inom en månad eller mer efter en större extern händelse. Det är länge när förutsättningarna kan förändras på några dagar. Ett nytt räntebesked, kraftigt ändrade energipriser eller en förändring i handelspolitiken kan påverka kalkyler och prioriteringar långt innan nästa ordinarie planeringscykel börjar.



Mer än en tredjedel står still när omvärlden förändras

Än mer talande är vad som händer när förändringen väl har identifierats. Nästan en fjärdedel (23 procent) väntar till nästa planeringscykel innan de gör en omplanering. Ytterligare drygt en av åtta (13 procent) låter besluten fortsätta som vanligt. Sammanlagt gör alltså mer än en tredjedel i praktiken ingen omedelbar kursändring när omvärlden förändras.



CFO-panelen: ”Flexibilitet trumfar full beredskap”

Resultaten visar att utmaningen inte främst handlar om att planera för det som kan hända, utan om att kunna agera innan förändringen syns i resultatet. CFO-panelen menar därför att beredskap handlar mindre om att förutse allt och mer om att bygga en organisation som kan ställa om när förutsättningarna förändras.

Flexibilitet avgörande

Mats Wittholt på Liseberg beskriver det som en fråga om att hitta rätt nivå på beredskapen.

Man kan inte vara fullt förberedd på alla tänkbara hot, det blir helt enkelt för dyrt utifrån tids- och resursperspektiv. Det handlar i stället om att hitta en rimlig beredskap och framför allt bygga en flexibel organisation som snabbt kan anpassa sig när förutsättningarna förändras. Den balansen är avgörande för att kunna hantera osäkerhet på ett hållbart sätt. Därför arbetar vi med ett huvudscenario som ligger till grund för den officiella prognosen, samtidigt som vi internt följer flera alternativa scenarier – både positiva och negativa – och har tydliga trösklar för när en förändring är tillräckligt säker för att motivera en ny prognos.



- Mats Wittholt

Kursen är viktigare än den exakta prognosen

Även Johan Dovander, CFO på Rillion, menar att full beredskap är omöjlig. För honom handlar utmaningen snarare om att hålla fast vid den långsiktiga riktningen utan att bli för långsam när förutsättningarna ändras:

Man kan inte prognostisera för alla tänkbara scenarier, det är helt enkelt omöjligt. Det viktiga är att arbeta med ett par relevanta alternativ och vara väldigt tydlig med vilka antaganden de bygger på. Samtidigt behöver man fortfarande lägga tid på långsiktiga prognoser för att sätta den strategiska riktningen, men också vara beredd att ändra både prognosen och riktningen snabbt när nya förutsättningar uppstår. Det är lite som aktiemarknaden: det kommer alltid upp och nedgångar längs vägen, men den långsiktiga riktningen är det viktiga. Den verkliga utmaningen för oss CFO:er är att avgöra vilka förändringar som är så betydande att de faktiskt kräver en ny kurs.



– Johan Dovander

Planering som livscykel, inte process med stopp

Det handlar alltså inte bara om vilka scenarier som tas fram, utan om vad organisationen gör när verkligheten börjar avvika från dem. Där pekar Anders Hay Kloster på Hypergene på ett behov av ett mer grundläggande skifte i hur finansfunktionen ser på själva planeringsprocessen:

Vi måste sluta se processen som analys → rekommendation → beslut → stopp. Beslutet är bara början på nästa lärandecykel, där vi utvärderar utfallet och förfinar vår förståelse inför nästa beslut. Vi behöver därför bygga en kultur där vägen från prognos till beslut ses som just en livscykel: analys, beslut, genomförande, lärande och ständig förfining. Det är just den iterativa processen som gör ekonomifunktionen relevant och värdeskapande över tid.



- Anders Hay Kloster

Scenarioplanering: Key takeaways och innebörd för CFO-rollen

- **Självförtroendet leder inte alltid till handling.** Många CFO:er känner sig väl förberedda på externa förändringar och arbetar aktivt med scenarier. Samtidigt är det få som gör en omedelbar kursändring när förutsättningarna faktiskt förändras.
- **Det går inte att planera för allt.** CFO-panelen pekar i stället på värdet av ett fåtal tydliga scenarier, med klara antaganden och trösklar för när det är dags att agera och ändra kurs.
- **Beslutet är början, inte slutet.** Värdet i scenarioplanering ligger inte i att förutse exakt rätt, utan i att göra organisationen snabbare på att ställa om. Det kräver en mer cirkulär process där beslut följs av genomförande, uppföljning och lärande.

Bromskloss snarare än strategisk tillgång

Många organisationer har alltså scenarier på plats, men agerar sent när omvärlden förändras. Data borde vara det som gör det möjligt att agera snabbt, men idag är det ofta precis tvärtom.

De flesta har ”adekvat” data, men sällan mer än så

När vi frågar CFO:er **hur god tillgång de har till uppdaterad data om externa faktorer**, som räntor, energipriser, valutaförändringar och geopolitiska händelser, svarar de flesta att tillgången är ”adekvat”. Endast en fjärdedel bedömer den som god och drygt en av tio som mycket god. Samtidigt uppger en av tio att de har bristfällig eller ingen uppdaterad data alls. Det är alltså få som står helt utan information. Men det är också få som tycker att de har riktigt bra tillgång.





Data och tid är de största hindren för att agera snabbare

Mot den bakgrunden är det kanske inte förvånande att bättre data hamnar i topp när CFO:erna får frågan om vad som saknas för att kunna agera snabbare på förändringar i omvärlden. Drygt en tredjedel pekar ut det och lika många pekar ut tid och kapacitet. Även bristande koordinering mellan funktioner och otydliga processer utgör hinder för en stor andel. Information riskerar att fastna i silos eller tappa sin aktualitet innan den når fram till dem som ska fatta beslut.

Det här är inte heller ett nytt problem. I förra årets undersökning uppgav mer än en tredjedel (37%) just bristande integrerad data som den viktigaste orsaken till att ekonomiavdelningen inte kunde ta en mer strategisk roll. Årets resultat pekar på att frågan fortfarande är högst aktuell. Data är inte bara en fråga om effektivare rapportering. För en finansfunktion som ska kunna påverka affärens riktning behöver informationen vara tillräckligt aktuell, sammanhållen och tillgänglig för att kunna användas när beslut faktiskt ska fattas.

Vad saknar ni för att kunna agera snabbare på externa faktorer?



CFO-panelen: ”Rensa upp och integrera”

Mängden data är sällan den stora bristen, utmaningen är att göra den användbar. Enligt CFO-panelen krävs därför bättre struktur, integration och förmåga att skilja ut den information som faktiskt driver beslut.

Som Johan Dovander på Rillion uttrycker det:

Ekonomifunktioner saknar inte längre data. Det som saknas är förmågan att dissekera den, skära igenom bruset och hitta den information som faktiskt ger tillräcklig trygghet för att fatta ett välgrundat beslut.

- Johan Dovander



Strukturen avgör om data blir en strategisk tillgång

För att komma bort från siloarbete behöver data kunna röra sig mellan funktioner och system. Mats Wittholt pekar på vikten av gemensamma definitioner, tydlig masterdata och en struktur som gör det möjligt att koppla ihop information från olika delar av verksamheten:

Det är viktigt att arbeta i tvärfunktionella grupper och se vilka datamängder som kan samköras, i stället för att varje funktion sitter med sina egna analyser. För att få ut värdet av data krävs även en gemensam vision och en tydlig struktur för var masterdata finns och hur den flödar mellan systemen. Kraften ligger i att kunna se hela verksamheten samlat och upptäcka mönster som ingen enskild funktion ser på egen hand. Det är också där den strategiska förflyttningen börjar. När finansfunktionen kan koppla ihop externa signaler med kundbeteenden, operativa nyckeltal och finansiella effekter blir den inte bara mottagare av information, utan en aktiv drivkraft för snabbare beslut och tydligare riktning i verksamheten.

- Mats Wittholt



Ren och relevant data är grunden för att få ut värdet av AI

Mats kopplar också datafrågan direkt till AI. För att AI ska kunna ge användbara insikter krävs en stabil grund: rätt data, hög kvalitet och fungerande integrationer mellan systemen.

Relevant data är en avgörande förutsättning för att kunna dra nytta av AI. AI skapar inte egen kunskap, utan bygger sina analyser på den data som finns tillgänglig, vilket innebär att dålig data leder till sämre analyser och beslut. Därför måste företag säkerställa att de samlar in rätt data, att den håller hög kvalitet och kontinuerligt rensas från det som är felaktigt eller inaktuellt. Data behöver också kunna flöda mellan olika affärssystem, vilket gör fungerande integrationer och API till en strategisk fråga. Vi lägger därför stora resurser på att våra system ska kommunicera med varandra, eftersom ett välfungerande datalandskap blir allt viktigare i takt med att AI får en större roll i verksamheten.



- Mats Wittholt

Data: Key takeaways och innebörd för CFO-rollen

- **Mängden data är inte problemet.** De flesta CFO:er har tillgång till data, men brist på aktuell, relevant och tillförlitlig information gör det svårt att agera snabbt. Utmaningen är därför inte bara att få fram data när beslut ska fattas, utan att säkerställa att den håller tillräcklig kvalitet.
- **Koordineringen bromsar.** Silos, olika definitioner och otydliga processer gör att data tappar värde mellan funktioner. Därför är data lika mycket en organisations- som en teknikfråga.
- **Integration skapar bättre beslut.** Genom att koppla ihop extern, operativ och finansiell data kan CFO:n gå från fragmenterad information och rapportering till snabbare beslut och tydligare styrning.

Fortfarande många som inte är helt bekväma med AI

Data gör det möjligt att se vad som händer. AI gör det möjligt att göra mer av den informationen, snabbare. Resultaten visar att AI redan har tagit plats i finansfunktionen – men den stora förflyttningen återstår: att använda AI för att faktiskt fatta bättre beslut, inte bara för att arbeta snabbare.

I princip alla har tagit AI till sig, men många är fortfarande inte helt bekväma med det

I förra årets rapport svarade nästan en av fyra nordiska CFO:er att de såg AI som den viktigaste drivkraften för ekonomifunktionens utveckling. Ett år senare ser vi att tekniken i stor utsträckning blivit vardag. Endast fem procent uppger att de inte använder AI alls.

Majoriteten känner sig även bekväma med att använda AI-baserade verktyg och ungefär var sjätte CFO känner sig mycket bekväm. En stor grupp på runt fyra av tio är dock bara ganska bekväma med att använda det vilket visar på att det fortfarande finns en viss osäkerhet. Knappt en av tio säger att de inte känner sig bekväma med AI eller rent av ogillar det.

Norge är fortfarande den mest AI-positiva marknaden. Bland de respondenter som fick följdfrågan om hur AI har påverkat förmågan att hantera osäkerhet svarar 80 procent i Norge att förmågan har förbättrats tydligt eller i viss mån, jämfört med 75 procent i Sverige och 65 procent i Finland. Samma mönster syns i tryggheten med tekniken: 60 procent i Norge känner sig mycket eller ganska bekväma med AI, jämfört med 52 procent i Sverige och 48 procent i Finland.

Hur bekväma är ni med att använda AI?



AI minskar osäkerheten och ökar tempot – men används sällan främst för bättre beslut

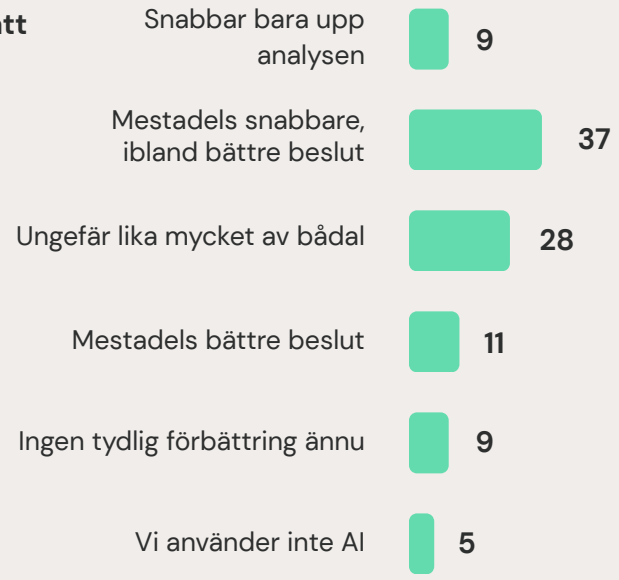
På frågan om AI-investeringar har förbättrat förmågan att hantera osäkerhet svarar nästan tre av fyra CFO:er ja. Knappt en av fem svarar att det inte skett ännu, och färre än var tionde tvivlar på att det kommer att göra det.

Har er investering i AI förbättrat er förmåga att hantera osäkerhet?



Men vad används AI faktiskt till? Där är bilden mer försiktig. Mer än en tredjedel säger att AI framför allt hjälper dem att arbeta snabbare, och att det ibland också leder till bättre beslut. Nästan tre av tio upplever ungefär lika stor effekt på snabbhet som på beslutsfattande. Bara drygt en av tio ser AI främst som ett verktyg för bättre beslut, medan nästan en av tio ännu inte sett någon tydlig förbättring alls.

Har er investering i AI förbättrat er förmåga att hantera osäkerhet?



CFO-panelen: ”AI kan analysera – CFO:n måste värdera och agera”

AI har fått brett genomslag, men används fortfarande främst för att öka tempot. Steget till att faktiskt påverka de stora besluten har få tagit. Vad krävs då för att ta det steget? Enligt CFO-panelen handlar det främst om tre saker: kvaliteten på datan, hur processerna är byggda och vem som tar ansvar för resultatet.

Data och process avgör vad AI faktiskt kan leverera

Enligt Johan Dovander avgörs AI-resan i grunden av det som kommer före själva modellen:

Det klassiska ’skit in, skit ut’ gäller fortfarande. AI kan analysera stora mängder information, men kvaliteten på resultatet beror helt på hur bra grundarbetet är gjort. Utan bra struktur i CRM-, ERP- och faktureringssystemen blir analyserna snabbt förenklade eller missvisande. Källdata kan låta tråkigt att prata om, men har du koll på källdatan och förstår hur den hänger ihop, då har du redan kommit väldigt långt.

Samtidigt räcker inte bra data om den läggs ovanpå processer som redan är ineffektiva:

Man kan inte bara lägga AI ovanpå en befintlig process. Först måste man fråga sig vad processen egentligen är till för, vilka steg som kan förenklas och vilka som kan tas bort helt. När man kombinerar en förenklad process med bättre data får man också mycket bättre beslut.



– Johan Dovander

Relationella kvaliteter och bedömningsförmåga blir avgörande

Med data och process på plats frigörs istället tid – och det är vad som görs av den tiden som avgör om CFO-rollen faktiskt förändras. När AI kan ta över mer av det repetitiva arbetet skiftar CFO:ns roll och kvaliteter i stället karaktär.

Pernilla Ullsten ser det som en möjlighet att flytta fokus utåt, mot organisationen och det relationella:

I takt med att vi kan automatisera interimrapporter och effektivisera affärssystemet kommer vi kunna frigöra mer tid till stöd i organisationen. Bättre finnas där för kunder och kundfrågor. Tid till mer framåtlutat arbete, tid att investera i relationer och stötta säljorganisationen. Det ställer högre krav på CFO:n att ta en mer utåtriktad, relationsdriven och strategisk roll.



Anders Hay Kloster ser samma förskjutning:

När AI kan ta en större del av bread and butter-arbetet frigör vi tid och kapacitet för att vara mycket mer affärsnära partner till resten av organisationen. För AI kan inte ersätta modet att fatta beslut. Bedömningar, ansvarstagande och viljan att agera trots osäkerhet kommer fortfarande att vara mänskliga konkurrensfördelar.

- Anders Hay Kloster



Våga säga när du inte förstår

I jakten på att använda AI snabbare och mer brett finns också en risk att ekonomifunktionen inte vågar visa okunskap:

För bara några år sedan var det många som öppet sa att de inte använde AI. Idag är det nästan ingen som vågar säga det, och det kan bli farligt om man låtsas förstå mer än man gör. Man måste våga säga: ”Jag förstår faktiskt inte det här, kan någon förklara så att jag förstår?” Ofta visar det sig att flera andra inte heller har hela bilden.



– Anders Hay Kloster

AI: Key takeaways och innebörd för CFO-rollen

- **AI används brett, men påverkar sällan de stora besluten.** Nästan alla använder AI i finansfunktionen, framför allt för att effektivisera och analysera snabbare. Samtidigt är inte alla helt bekväma med det. Nästa steg är att använda AI som stöd i investeringar, prioriteringar och andra strategiska beslut.
- **AI blir inte bättre än sin grund.** Bra data och fungerande processer är avgörande för att få ut värdet. Att lägga AI ovanpå gamla arbetssätt eller bristfällig data skapar inte bättre beslut.
- **CFO:ns relationella förmåga och omdöme blir viktigare.** AI kan ge snabbare och mer avancerade insikter, men CFO:n behöver fortfarande ifrågasätta, värdera och ta ansvar för besluten. När AI frigör tid från det repetitiva skapas i stället utrymme för det som kräver mänskligt omdöme: att bygga relationer, förstå verksamheten och ta en mer strategisk roll.

TRANSPARENS

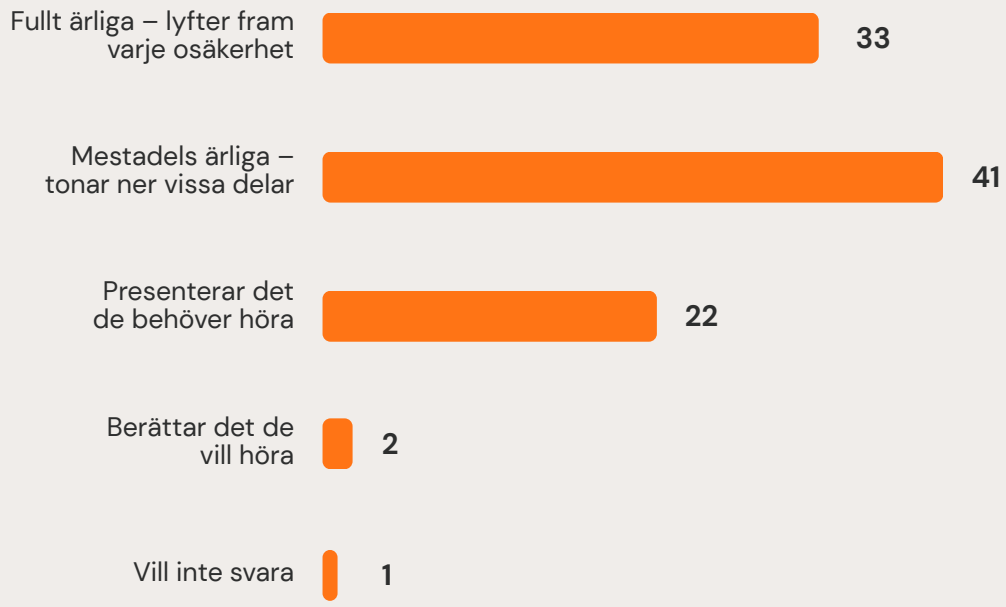
Ärlighet varar kanske inte alltid längst

Relationen mellan CFO och ledning avgör hur snabbt beslut kan fattas och vilket inflytande CFO:n har över verksamhetens riktning. I förra årets undersökning såg över en femtedel av nordiska CFO:er brist på stöd från ledningen som ett hinder för en mer strategisk ekonomifunktion. Data och AI gör det nu möjligt att ta fram mer information snabbare – men ansvaret för besluten ligger fortfarande hos CFO:n. Frågan är därför hur mycket av det man själv ser och vet som bör delas med styrelsen.

Få är helt öppna mot sin styrelse

När vi frågar nordiska CFO:er hur ärliga de faktiskt är när de presenterar prognoser eller finansiella uppdateringar för styrelsen är fullständig öppenhet snarare undantaget än regeln. Bara en tredjedel säger att de är fullt ärliga och lyfter varje osäkerhet som finns. Den klart största gruppen, drygt fyra av tio, beskriver sig som mestadels ärliga men tonar ner vissa delar. Drygt en av fem uppger att de i första hand presenterar det styrelsen behöver höra, medan endast några få säger att de anpassar innehållet efter vad styrelsen vill höra.

När ni presenterar för styrelsen – hur ärliga är ni egentligen?



CFO-panelen: ”Transparens handlar om relevans, inte om att dela allt”

Majoriteten av CFO:erna filtrerar alltså vilken information som når styrelsebordet. Enligt CFO-panelen är det inte motsatsen till transparens. Tvärtom menar de att förmågan att sortera och sätta information i sitt sammanhang blir viktigare när omvärlden förändras snabbt.

Att filtrera är en del av CFO:ns ansvar

Mats Wittholt kopplar det direkt till sin egen vardag, där avvägningen mellan oro och värde ständigt ställs på sin spets:

Rollen innebär att ständigt identifiera risker och väga olika tänkbara utfall mot varandra, men om man skulle vara helt transparent med varje osäkerhet och varje förändring skulle det skapa mer oro än värde bland styrelsen. Särskilt i nuläget när omvärlden skiftar så snabbt. Styrelsens uppdrag är att fatta långsiktiga beslut, inte att reagera på varje månatlig svängning. Därför behöver informationen filtreras och sättas i sitt sammanhang. Som CFO handlar transparens inte om att dela allt hela tiden, utan om att kommunicera rätt information vid rätt tillfälle.



- Mats Wittholt

Styrelsen behöver fokus – inte fler detaljer

Johan Dovander instämmer, och lägger till ett annat perspektiv på varför filtreringen överhuvudtaget behövs, nämligen respekten för styrelsens tid:

Jag anser att man bör vara mer transparent än man ibland tror, eftersom det bygger förtroende. Men transparens handlar inte om att dela allt hela tiden. Kortsiktiga taktiska frågor ska egentligen inte ens upp på styrelsebordet – det är inte brist på transparens, utan respekt för människors tid och för att styrelsen ska kunna fokusera på de strategiska besluten. Verklig transparens handlar i stället om att vara tydlig med vilken data man bygger på, vilka antaganden man har gjort och varför man rekommenderar en viss väg framåt.



– Johan Dovander

Det viktigaste är att våga lyfta det svåra

Filtrering får dock aldrig bli en ursäkt för att undvika svåra budskap, menar Anders Hay Kloster:

Att vara transparent betyder inte att man berättar precis allt för styrelsen eller ledningen. Om man tror det har man missförstått sin roll. Uppdraget är att lyfta det som är viktigt för mottagaren att känna till. Den viktiga frågan är om man känner sig trygg nog att lyfta även obekväma sanningar när de behöver komma upp på bordet. Det är där verklig transparens och tillit visar sig.



– Anders Hay Kloster

Förtroendet byggs med vd:n först

Mot styrelsen filtreras alltså informationen, men den ribban gäller inte på samma sätt internt. Pernilla Ullsten beskriver en betydligt öppnare relation till sin vd, byggd på ett gemensamt ansvar för vad som sedan förs vidare uppåt:

För mig känns det viktigt att ha full transparens mot min vd. Jag vill inte sitta på information själv som jag inte delar vidare, utan att det är ett gemensamt beslut vad vi tar vidare till styrelsen.

- Pernilla Ullsten



Transparens: Key takeaways och innebörd för CFO-rollen

- **Transparens handlar om att ge styrelsen rätt bild, inte om att säga allt.** Bara en tredjedel av CFO:erna lyfter varje osäkerhet. Uppdraget är att sortera och prioritera, inte att rapportera allt som händer.
- **Filtrering kräver omdöme, inte mörkläggning.** Styrelsen behöver veta vilka data och antaganden en prognos bygger på, men inte följa varje kortsiktig svängning. Gränsen går vid det som faktiskt kan förändra riktningen.
- **Det obekväma är det som testar transparensen på riktigt.** Att filtrera är en del av jobbet, men aldrig ett sätt att skydda organisationen från svåra fakta. CFO:n behöver kunna säga vad man vet, vad man inte vet, och när bilden inte längre håller.

SAMMANFATTNING

Fem slutsatser för framtidens ekonomifunktion

Rapporten visar att CFO-rollen fortsätter att förändras. I takt med att omvärlden blir mer osäker, informationsmängden ökar och AI blir en del av vardagen handlar CFO:ns värde allt mer om att navigera förändring, agera snabbare och ta en mer integrerad strategisk roll i organisationen. Här sammanfattar vi rapportens fem viktigaste slutsatser för ekonomifunktionen.



1. Se tidigare, agera snabbare

Tekniken kan alla få tillgång till. Det som skapar värde är kvaliteten på datan, förmågan att tolka signaler och omsätta dem i beslut. CFO:ns verkliga värde blir kombinationen av analys, affärsförståelse, teknik och förtroende.



2. Planera för förändring, inte förutsägbarhet

Scenarioplanering kan inte vara en årlig övning med färdiga svar. När förutsättningarna ändras behöver organisationen upptäcka det snabbt, pröva sina antaganden och ställa om. Det gör lärande och flexibilitet viktigare än detaljerade planer för varje tänkbart utfall.



3. Gör data användbar

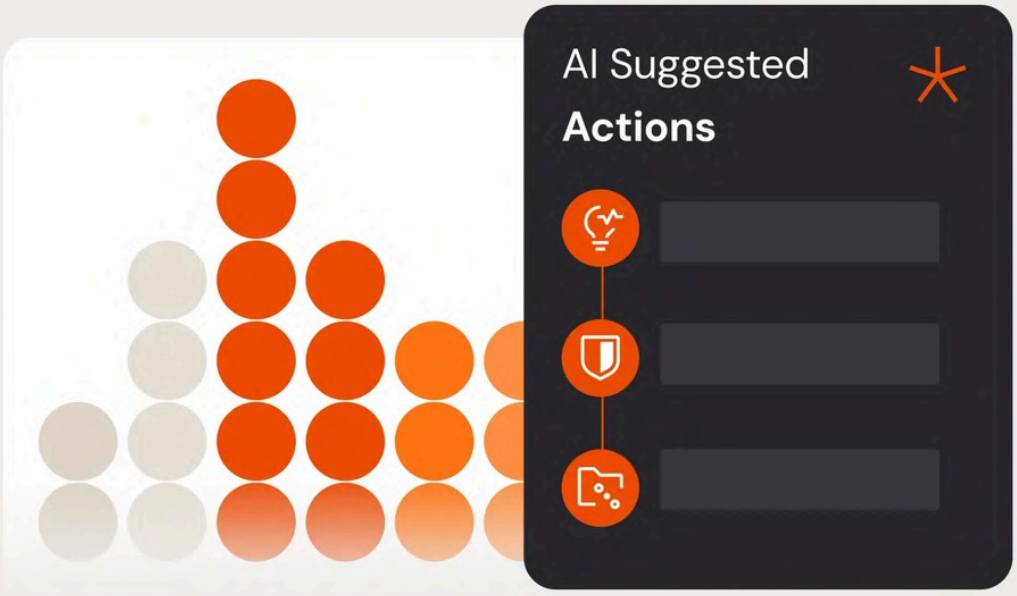
Mer data är inte bättre data. Utan kvalitet, gemensamma definitioner och fungerande integrationer blir den mestadels brus. Kundbeteenden, operativa signaler och marknadens utveckling kan vara lika viktiga som de finansiella måtten. Men värdet uppstår först när informationen går att koppla ihop och använda i beslut.

4. AI kräver mer omdöme, inte mindre

AI kan göra analys och arbete snabbare, men löser varken dåliga processer eller bristande data. Det avgörande är fortfarande CFO:ns förmåga att bedöma resultatet, förstå osäkerheten och stå bakom beslutet. När tekniken blir tillgänglig för alla blir mod, omdöme och ansvar viktigare.

5. Ta plats i besluten

Den största förflyttningen handlar om rollen. CFO:er behöver gå från att främst rapportera och kontrollera till att vara nära verksamheten och bidra tidigare i besluten. Det kräver att kunna tala verksamhetens språk och själv ta ansvar för att bli en relevant strategisk partner. Den strategiska CFO:n ska inte fatta alla beslut. Uppgiften är att göra organisationen bättre på att fatta rätt beslut, snabbare och med större trygghet även när förutsättningarna är osäkra. Den rollen behöver inte väntas på. Den behöver tas.



Så tar du CFO-rollen till nästa nivå

Tre konkreta actions från vår CFO Anders Hay Kloster

Rapporten visar att CFO-rollen fortsätter att förändras. I takt med att omvärlden blir mer osäker, informationsmängden ökar och AI blir en del av vardagen handlar CFO:ns värde allt mer om att navigera förändring, agera snabbare och ta en mer integrerad strategisk roll i organisationen. Här sammanfattar vi rapportens fem viktigaste slutsatser för ekonomifunktionen.

För det första: ändra synen på den egna rollen

CFO-rollen kan inte längre bygga på att främst förklara vad som redan har hänt.

- CFO:er behöver tänka om kring sin roll. Vi sitter på enorma mängder information och har ett ansvar som sträcker sig långt bortom att vara bakåtblickande rapportörer. Med den informationsmängden kommer både makt och ett krav på att använda den för att vägleda bättre beslut i organisationen.

Den maktförskjutningen kräver i sin tur en annan typ av kompetens än den som traditionellt värderats i rollen.

- För framtidens CFO räcker det inte längre att vara expert på siffror. Styrkan kommer att ligga i analysförmåga, affärsförståelse och förmågan att skapa verkligt värde för organisationen. Det gäller oavsett om man arbetar i offentlig sektor, traditionell industri eller ett teknikbolag i framkant. Riktningen är densamma.

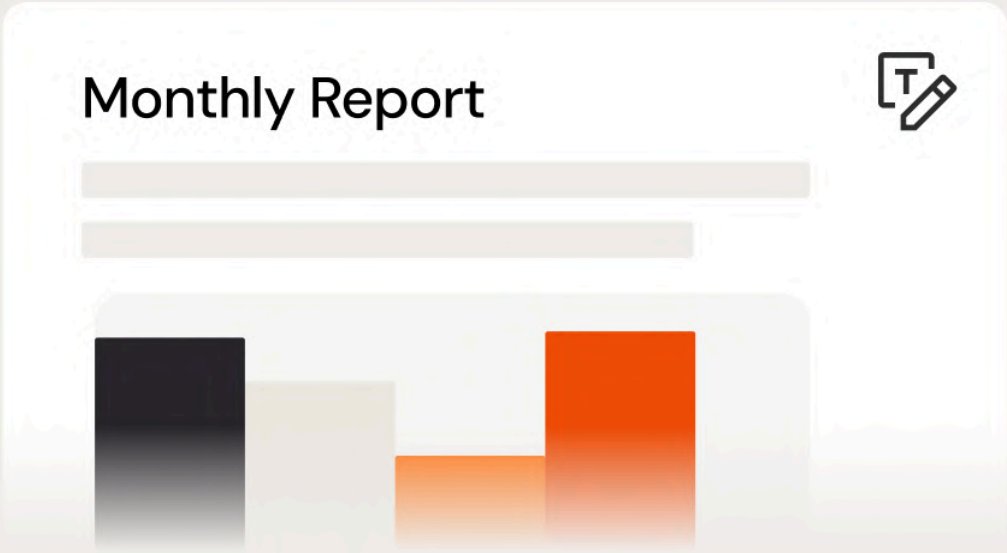
För det andra: bli den som översätter, inte bara rapporterar

Ny kompetens räcker ändå inte om den stannar inom ekonomifunktionen. Att komma närmare verksamheten handlar inte om att släppa expertisen, utan om att göra den användbar för fler.

- Vi måste bli bättre på att kliva in i andra funktioners världar och tala deras språk. Vi kan inte förvänta oss att våra interna kunder ska förstå ekonomispråk, det är vi som måste översätta komplex ekonomi till något som marknad, försäljning och teknik kan använda i sina beslut.
  Den översättningen sker sällan på en enda nivå, den kräver att CFO:n rör sig mellan flera samtidigt.

- Ekonomifunktionen behöver kunna röra sig mellan flera nivåer samtidigt, från att sitta bredvid en funktionschef och diskutera deras verklighet till att översätta det till ett gemensamt koncernspråk och vidare till styrelsens perspektiv. Ju närmare verksamheten vi kommer, desto bättre blir vår återkopplingsloop. Då får vi mer feedback, lär oss snabbare och kan förfina hur vi arbetar med analys, rapportering och beslutsstöd.

  Det är i den rörelsen mellan nivåerna som finansfunktionen kan gå från att leverera underlag till att vara med och forma besluten.



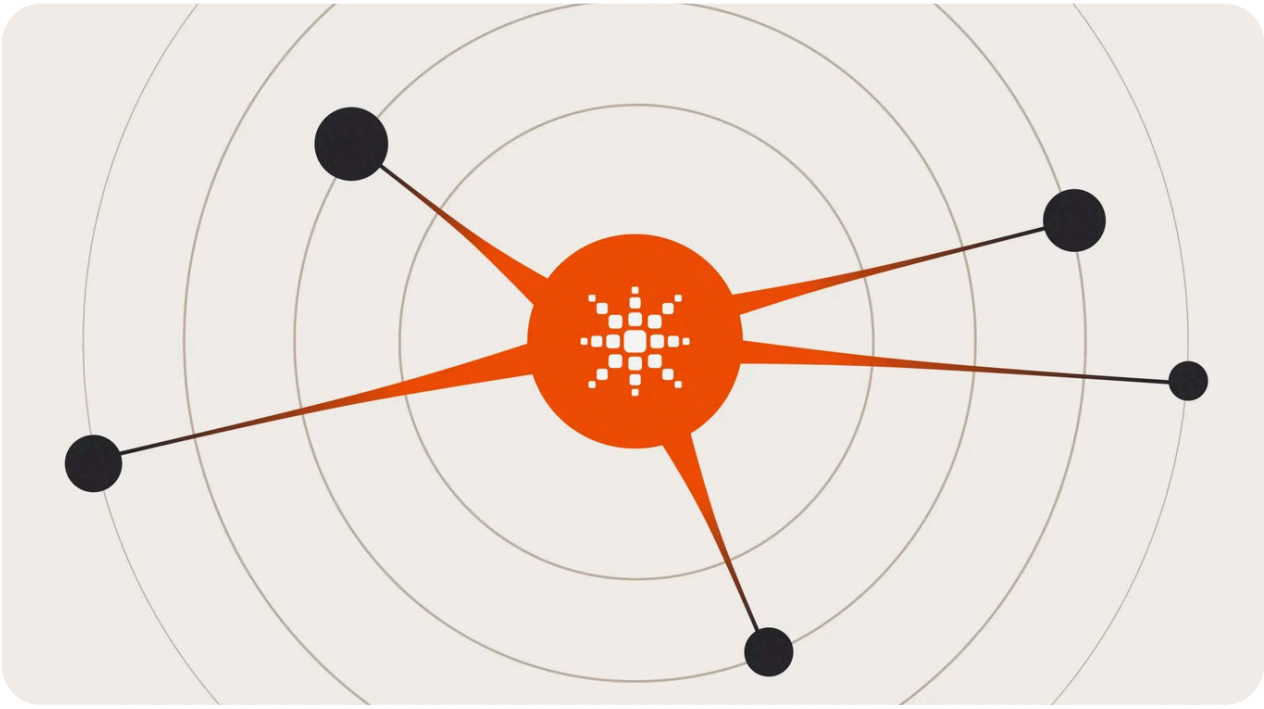
Och för det tredje: ta platsen

Den förflyttningen sker inte automatiskt. Det räcker inte att ha bättre data, bättre analyser eller nya AI-verktyg om finansfunktionen fortfarande väntar på att bli inbjuden till diskussionen.

- Vi kommer från en tradition där CFO:n sågs som den grå personen i hörnkontoret som man helst undvek. Det är vårt eget ansvar att förändra den bilden och göra ekonomifunktionen till en funktion som andra vill samarbeta med.

  Det handlar alltså inte bara om att förändra bilden utifrån, utan om att själv kliva fram.

- Vi kan inte sitta tillbaka och vänta på att bli tillfrågade, utan måste aktivt erbjuda perspektiv och bidra med underlag för bättre beslut. Det är ditt eget ansvar att göra dig viktig. Du måste bevisa din väg in i de strategiska diskussionerna och visa att du skapar värde, inte vänta på att någon annan ska ge dig den rollen.



En sista bekännelse

Vi började med en bekännelse: När omvärlden förändras är CFO:n redo. I teorin.

Efter svar från 489 nordiska CFO:er och fyra djupintervjuer återstår en obekväm sanning: det verkliga testet är inte hur förberedd ekonomifunktionen känner sig, utan vad som händer när prognosen inte längre håller.

Ett scenario som aldrig förändrar ett beslut är bara ett dokument. Data som kommer efter beslutet är historia. Och AI som enbart snabbar upp samma gamla processer gör inte ekonomifunktionen mer strategisk.

Men gapet mellan känsla och verklighet går att sluta. Det sker varje gång CFO:n lyfter den svåra frågan innan den blir akut, översätter nya signaler till konsekvenser för affären och hjälper organisationen att byta riktning medan det fortfarande finns tid.

Framtidens CFO behöver inte kunna förutse allt. Men rollen kräver förmågan att se när verkligheten har förändrats, och mandatet, datan och modet att agera på det i tid.



Om Hypergene

Hypergene är ett ledande nordiskt SaaS-bolag inom finansiell och strategisk verksamhetsstyrning. Hypergene kopplar samman finansiell planering och analys, samt projekt- och portföljhantering med Stratsys lösningar för regelefterlevnad, riskhantering, hållbarhet och strategi. Tillsammans erbjuder bolagen en ny standard för beslutsfattande.

Våra lösningar hjälper organisationer att koppla strategi till genomförande, ta bättre beslut och styra verksamheten med tillit för data.

Hypergene ingår i Hypergene Group, tillsammans med Stratsys. Tillsammans har koncernen cirka 400 medarbetare och över 1 200 kunder i Sverige, Norge, Finland och Tyskland.

Kontaktpersoner

Lisen Zethraeus
CMO Hypergene Group
lisen.zethraeus@stratsys.se

Erik Thelander
Produktägare Hypergene
erik.thelander@hypergene.se

Anders Hay Kloster
CFO Hypergene Group
anders.haykloster@hypergene.se

Nyfiken på Hypergene?

Vill du veta mer om hur våra lösningar kan hjälpa din organisation?

Hör gärna av dig:
E-post: business@hypergene.se
Telefon: +46 (0)70 864 28 63

Läs mer på **hypergene.com**



hypergene.com