

CFO-rollen i förändring

Sju CFO-trender inför 2030

Introduktion

Rollen som CFO håller på att ritas om. Den ekonomichef som i dag bara levererar siffror och säkrar regelefterlevnad spelar en alltför passiv roll i en tid som kräver något annat.

Den här rapporten samlar sju trender som tillsammans beskriver den förflyttning som pågår – från finansiell kontroll till strategiskt värdeskapande. Vi har samlat in information från CFO:er, forskare och rådgivare för att förstå vad som driver utvecklingen, vad som bromsar den och vad som faktiskt krävs för att lyckas.

Det handlar om att integrera hållbarhet i affärsbesluten snarare än att behandla den som ett rapporteringskrav. Om att ställa rätt krav på datakvalitet i en tid när datamängden exploderar. Om att använda AI och digitalisering på ett genomtänkt sätt. Och om att bygga en ekonomifunktion som är resiliert nog att möta en omvärld i snabb förändring – utan att tappa det kommunikativa ansvaret eller drunkna i en växande regelbörda.

Gemensamt för alla trender är en och samma insikt: ekonomifunktionens viktigaste bidrag är inte att följa upp det som hänt, utan att forma det som ska hända.

I rapporten uttalar sig:

- **Jens Wikman**, CFO på Aspia Group
- **Elin Åkerblom**, Head of Finance på Aspia Sverige
- **Paulina Olsson**, CFO på IT-Total
- **Christina Öberg**, professor i företagsekonomi på Linnéuniversitetet samt ordförande för NFF Nordic Academy of Management



Elin Åkerblom



Paulina Olsson



Jens Wikman



Christina Öberg

TREND 1:

Från CFO till CVO

Rollen förändras från finansiell uppföljning till strategiskt värdeskapande – men kräver aktivt avlärande av gamla arbetssätt.

– Nu är rollen mer framåt-blickande. Du är med och designar hur värdet skapas, inte bara följer upp det, säger Elin Åkerblom, Head of Finance på Aspia Sverige.

TREND 2:

Hållbarhet är konkurrenskraft

Från regelefterlevnad till affärsdrivare. Den organisation som använder hållbarhetsdata rätt kan fatta klokare beslut – och skapa konkurrensfördelar.

– Vi kan ge kunderna råd om hur de hanterar sina digitala miljöer mer hållbart, inte för att compliance kräver det, utan för att datan faktiskt visar vad som är klokt, säger Paulina Olsson, CFO på IT-Total.

TREND 3:

Data: Kvalitet före kvantitet

Mer data löser ingenting om kvaliteten brister. Nyckeln är att våga förenkla och styra på få, välvalda nyckeltal som faktiskt speglar strategin.

– Datan kan vara extremt detaljerad men ger ingen kvalitet om vi inte ifrågasätter vad det är som rapporteras, säger Jens Wikman, CFO på Aspia Group.

TREND 4:

Från automation till affärsintelligens

Den kritiska blicken blir allt viktigare när AI tar större plats.

– Den kritiska blicken har aldrig varit viktigare. En AI kan ge dig svar som låter professionellt men som bygger på osammanhängande källor, säger Paulina Olsson, CFO på IT-Total.

TREND 5:

Resilient ledarskap

En motståndskraftig ekonomifunktion byggs på människor, inte system. Psykologisk trygghet, tvärfunktionellt samarbete och kontinuerligt lärande är grundförutsättningar.

– Det gäller att föregå med gott exempel och vara en trygg ledare som visar att det är okej att våga lära sig nya saker och misslyckas, säger Jens Wikman, CFO på Aspia Group.

TREND 6:

Ökad regelbörda

Regelverken blir fler och mer komplexa. Allt fler CFO:er väljer att outsourca det som inte är kärnverksamhet men strategisk styrning och kontroll över data ska aldrig lämnas ifrån sig.

– Det som är kopplat till värdeskapande och kärnaffären bör man aldrig lämna ifrån sig. Utvecklingen sker bara om kompetensen finns kvar internt, säger Christina Öberg, professor på Linnéuniversitetet.

TREND 7:

Krav på kommunikation

CFO:n förväntas inte längre bara leverera siffror, utan även berättelsen bakom dem.

Att anpassa budskapet efter mottagaren, internt som externt, blir en allt viktigare ledarskapsförmåga.

– Det handlar inte längre om att ge en status på hur siffrorna ser ut. Det handlar om att bära berättelsen om siffrorna och vad de egentligen betyder, säger Elin Åkerblom, Head of Finance på Aspia Sverige.

7 CFO-trender som förändrar rollen framåt

TREND 1:

Från CFO till CVO: Värdeskaparen tar plats

Rollen som CFO är i förändring. Från finansiell rapportering och uppföljande kontroll till att bli en strategisk businesspartner som skapar värde för hela organisationen.

Stark teknikutveckling, digitalisering och automatiserade processer har bidragit till den transformation som nu sker på många ekonomiavdelningar. Begreppet CVO, Chief Value Officer, fångar förflyttningen som många ekonomichefer nu befinner sig mitt i. Elin Åkerblom, Head of Finance på Aspia Sverige, beskriver det som ett förändrat fokus snarare än en helt ny roll.

– CFO:n har alltid haft ett ansvar för värdeskapande, men det har skett kopplat till rapportering och kontroll. Nu är rollen mer framåtblickande och det handlar om att aktivt driva frågor kring affärsmodell, prissättning och investeringar. Du är med och designar hur värdet skapas i verksamheten, inte bara följer upp det, säger Elin Åkerblom.

I praktiken innebär det en större roll i strategiska diskussioner om affärs- och leveransmodeller både mot kund och internt. Men även andra frågor har nu hamnat på CFO:ns bord.

– Det finns en förväntan att vi ska ha åsikter i frågor som kundvärde, prissättning, investeringar och kompetensförsörjning. För att lyckas med det kommer vi behöva ta andra roller i verksamheten under kortare eller längre perioder för att bli ännu vassare och förstå verksamheten på djupet, säger Jens Wikman, CFO på Aspia Group.

Paulina Olsson, CFO på IT-Total, som bygger ett IT-tryggare Sverige, känner igen bilden.

– Den absolut största utmaningen är att avsätta tid från det operativa arbetet i vardagen till det strategiska. Men det handlar också om att kompetensutveckla ditt team och driva förändringsarbetet. Det är ett pussel som behöver läggas för att få ihop alla nya ansvarsområden som landar på CFO-bordet, menar hon.

Många mindre företag uppger att vardagen sätter käppar i hjulet. Tidsbrist och icke-integrerade verktyg är de största hindren enligt Hypergenes rapport Confessions of a Nordic CFO 2025. Många organisationer står också inför utmaningen att lära sig tänka i nya banor. Det menar

Christina Öberg, professor i företags ekonomi på Linnéuniversitetet och ordförande för NFF Nordic Academy of Management.

– Det som historiskt har fungerat bra i en organisation sitter ofta djupt rotat. För att göra resan mot CVO måste du fokusera på aktivt avlärande, säger hon.

Förflyttningen mot CVO-rollen är varken snabb eller lätt men den är oundviklig för den som vill vara relevant i framtidens näringsliv. De ekonomichefer som lyckas kombinerar finansiell precision med strategisk nyfikenhet och modet att våga kliva ur sin komfortzon.

”Du är med och designar hur värdet skapas i verksamheten, inte bara följer upp det”

ELIN ÅKERBLOM,
HEAD OF FINANCE,
ASPIA SVERIGE



TREND 2:

Hållbarhet: Från compliance till konkurrenskraft

De senaste åren har hållbarhetsarbetet i många organisationer framför allt drivits av regulatoriskt tryck med fokus på datainsamling och regelefterlevnad. Nu pekar alltmer på att hållbarhetsarbetet håller på att förändras och bli viktigare för att fatta kloka affärsbeslut.

När World Economic Forum listade de största globala hoten låg miljömässiga och sociala risker i topp. Och enligt forskning publicerad i IOP Conference Series har klimatrelaterade ekonomiska förluster ökat mer än sex gånger sedan 1980-talet. När hållbarhetsrisker direkt påverkar företags finansiella stabilitet blir det en självklarhet att CFO:n bör ta en aktiv ledarroll även i hållbarhetsfrågor. Och att rapporteringen bör integreras i samma dokument som resultat- och balansräkningen.

– Vi behöver skapa samma tydliga datamodeller för hur vi samlar in hållbarhetsdata som för all annan data. Vi behöver också hitta sätt att kombinera denna data för att kunna fatta rätt

beslut. I grund och botten handlar det om att ha rätt system och processer för att säkra kvalitet och spårbarhet i hållbarhetsdata på samma sätt som vi gör med finansiella data, säger Jens Wikman.

Möjligheten som infinner sig när hållbarhetsrapporteringen utvecklas är att informationen kan användas fullt ut i styrning och affärsbeslut – och faktiskt skapa affärsvärde. Den internationella redovisningsorganisationen IFAC pekar i samma riktning och uppmanar CFO:er att driva frågan om hur ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer spelar roll i alla nivåer av beslutsfattande. Allt fler hållbarhetsansvariga

rapporterar också direkt till CFO:n, inte till kommunikation eller HR, vilket är en tydlig signal om att hållbarhet inte längre är en fråga om varumärke, utan om kapitalallokering, riskhantering och affärsstrategi.

Även om ESG-frågorna har fått viss motvind i det rådande makroklimatet ser Jens Wikman att hållbarhetsfrågan har en tydlig koppling till kapitalanskaffning och investeringsbedömningar:

– Det kommer fortsätta att ha bäring på möjligheten att attrahera kapital och hur investerare bedömer risk. Och som företag måste du förstå vilken position du har i jämförelse med dina konkurrenter.

Paulina Olsson beskriver hur hållbarhetsinsikter har förändrat hur IT-Total arbetar mot sina kunder. För dem började resan med egna hjärtefrågor och kundkrav, men när CSRD tog form insåg Paulina att de behövde ta det på allvar oavsett om de formellt omfattades eller inte. I dag är hållbarhet inte en separat funktion utan integrerad i hela organisationen.

– Hållbarhetsinsikterna hjälper oss att bygga vår affär och våra erbjudanden på ett annat sätt. Vi kan ge kunderna råd om hur de hanterar sina digitala miljöer mer hållbart, inte för att compliance kräver det, utan för att datan faktiskt visar vad som är klokt. Det har också gjort mig till en bättre CFO – det är omöjligt att prata hållbarhet med kunder och partners utan att komma in på affärsmodeller och långsiktiga värden, menar hon.



”Vi behöver skapa samma tydliga datamodeller för hur vi samlar in hållbarhetsdata som för all annan data”

JENS WIKMAN, CFO,
ASPIA GROUP

TREND 3:

Datakvalitet: Konsten att styra på rätt siffror

Den enorma volym finansiella data som finns tillgänglig i dag möjliggör smartare beslutsfattande. Men i takt med att datamängden ökar ställs allt högre krav på att säkra kvaliteten och förstå vilka data som är relevanta i just din organisation.

Möjligheterna att fatta kloka beslut baserade på historiska händelser är enorma. En bättre datakvalitet i kombination med smarta analysverktyg gör att ekonomiavdelningen kan följa företagets finansiella aktiviteter i realtid. Det öppnar i sin tur upp för kortare beslutscykler och en mer framåtlutad ekonomifunktion.

– Genom att förstå data på ett djupare plan kan vi koppla finansiella insikter till strategiska affärsbeslut på ett bättre sätt än tidigare. Vi kan fokusera mer på prediktiv analys än historisk avrapportering, säger Elin Åkerblom.

För att lyckas med detta krävs en djup förståelse för affärsmodellen, att IT- och finansavdelningarna tar ett gemensamt ansvar för datakvalitet och sätter upp tydliga strukturer för styrning samt att organisationen är överens om vilka data som är viktiga.

– Som CFO måste man säkerställa att alla i organisationen har samma version av sanningen: att alla definierar värde och lönsamhet på samma sätt och har en gemensam förståelse för siffrorna, säger Elin Åkerblom.

I takt med att mängden data ökar blir det alltmer viktigt hur man resonerar kring vilken data som faktiskt är värd att mäta. Kraven på att förstå alla flöden och all data är betydligt högre idag än för tio år sedan. Och det handlar inte minst om att ifrågasätta vad som rapporteras.

– Datan kan vara extremt detaljerad men ger ingen kvalitet om vi inte ifrå-

gasätter vad det är som rapporteras. Det gäller att våga förenkla och styra på några få nyckeltal som håller hög kvalitet och ligger i linje med företagets strategi, säger Jens Wikman.

När datakvaliteten brister får det direkta konsekvenser för verksamhetsstyrningen. Då handlar det om att hitta en nivå där det finns en stabil grund att stå på, och att inte använda nyckeltal man är osäker på.

– Vi ska styra på de nyckeltal som håller kvalitet. Sedan kan det finnas saker vi borde ha men saknar, och då handlar det om att driva förändring framåt för att få fram den information vi faktiskt vill använda som beslutsunderlag, säger Jens Wikman.

Men trots digitaliseringens möjligheter krävs det fortfarande en kritisk blick och ett ifrågasättande av de resultat som presenteras.

Framför allt när det kommer till AI:s möjlighet att förutspå framtiden. Det menar Christina Öberg.

– Den interna datan kan vara korrekt men systemen vi använder gör för-
enklingstolkningar baserat på historik, eller hittar på data. Det innebär att datan i slutändan blir smutsig. AI kan inte räkna ut hur framtiden ser ut på andra sätt än genom att förlänga befintliga trender. Frågar du AI om framtiden så får du endast en förlängning av nutiden – därför är det viktigt att alltid ha ett kritiskt förhållningssätt till de svar som ges.

Att ha mycket data är inte samma sak som att ha rätt data och skillnaden märks tydligast när besluten väl ska fattas. Den ekonomifunktion som vågar prioritera bort och styra på ett fåtal väl valda nyckeltal kommer alltid att slå den som försöker mäta allt.

”Som CFO måste man säkerställa att alla i organisationen har samma version av sanningen”

**ELIN ÅKERBLOM, HEAD OF FINANCE,
ASPIA SVERIGE**

TREND 4:

Digitalisering och AI: Från automation till affärsintelligens

Digitaliseringen förändrar i grunden hur ekonomifunktionen arbetar. Automatisering av repetitiva och generiska processer frigör tid från manuell rapportering och öppnar upp för mer analys, prognoser och scenarioarbete.

Att lyckas med digitaliseringen handlar inte bara om att införskaffa rätt teknik utan mer om att ha rätt processer på plats. 80 procent av alla CFO:er använder fortfarande Excel och mer än hälften kombinerar det med flera system, visar rapporten Confessions of a Nordic CFO 2025. Trots alla digitala framsteg lever Excel kvar i de flesta ekonomifunktioner som ett centralt verktyg. Christina Öberg beskriver det som ett tecken på var vi befinner oss i digitaliseringsresan.

– Excel är AI före AI – en miniräk-nare 2.0. Det lever kvar för att det är bekant och flexibelt, men det är inte en långsiktig lösning för en ekonomifunktion som ska vara ett strategiskt nav. Användandet av Excel och AI sker

ofta på initiativ av den enskilda medarbetaren men jag tror att det behövs tydligare strategiska beslut kring vilka verktyg som ska användas och på vilket sätt.

För att dra nytta av digitaliseringens möjligheter måste man bygga integrerade dataplattformar med analys- och visualiseringsverktyg som är tillgängliga för hela organisationen, inte bara ekonomifunktionen.

– Det är farligt om verktygen stannar internt på ekonomiavdelningen. Det är ofta ute i verksamheten som behovet av data för beslutsfattande är som störst. När fler kan använda samma verktyg skapar det värde långt utanför CFO:ns väggar, säger Elin Åkerblom.

AI är på väg in i ekonomifunktionen som ett verktyg för scenarioanalyser och simuleringar. Men användandet är i många organisationer fortfarande oreglerat och ogenomtänkt.

– När du lägger in data i ett externt AI-verktyg för att generera en rapport offentliggör du kanske information som du inte borde. Företag behöver tydliga policyer för hur AI får användas och av vem, säger Christina Öberg.

Paulina Olsson lyfter hur synen på AI behöver balanseras mellan nyfikenhet och kritiskt tänkande.

– Den kritiska blicken har aldrig varit viktigare. En AI kan ge dig svar som låter professionellt men som bygger på osammanhängande källor. Ju sämre kunskap du har om kärnämnet desto svårare att upptäcka felet.

Framåt handlar digitaliseringen inte bara om att automatisera befintliga processer utan om att se nya typer av resurser som en del av organisationen. Paulina Olsson tipsar om att tänka till kring hur man använder sig av digitaliseringens möjligheter för att lyckas framöver.

– Du behöver fundera på vilka ”digitala kollegor” som bör finnas i din organisation för att förse verksamheten med den information som krävs för att fatta kloka och strategiska beslut.

Digitaliseringen ger ekonomifunktionen en reell möjlighet att flytta fokus från det som har hänt till det som borde hända. Men det är inte verktygen i sig som avgör utfallet, utan förmodligen att använda dem på rätt sätt.

”Företag behöver tydliga policyer för hur AI får användas och av vem”

CHRISTINA ÖBERG,
PROFESSOR, LINNÉ-
UNIVERSITET



TREND 5:

Resilient ledarskap: Trygga team klarar förändring

En ekonomifunktion som klarar av snabba förändringar, ökade krav och en värld där AI och automatisering ritar om kartan bygger man inte på systemen – man bygger den på människorna. Resiliens är i grunden ett ledarskapsresultat.

I en tid där tekniken förändras snabbt måste ledaren aktivt skapa ett klimat där medarbetare vågar utvecklas och misslyckas.

– När det händer mycket gäller det att skapa psykologisk trygghet i gruppen. Det är viktigt att driva kultur, utveckling, empati och tydlighet. Det gäller att föregå med gott exempel och vara en trygg ledare som visar att det är okej att våga lära sig nya saker och misslyckas, säger Jens Wikman.

Det handlar om att skapa motståndskraft på organisationsnivå. Ledare som lyckas bygga organisationer där medarbetare känner sig trygga att ta risker, dela idéer och ifrågasätta gamla sanningar kommer med största sannolikhet lyckas förhålla sig till en värld i förändring.

En av de största svagheter i många ekonomifunktioner idag är att man arbetar i silos isolerat från resten av verksamheten. Det försvagar motståndskraften och gör organisationen mer sårbar när förutsättningarna förändras. Christoffer Mattsson från Ekonomipodden beskriver skiftet som nödvändigt.

– Vi behöver gå från att vara reaktiva i våra silos till att bli en mer agil rådgivande funktion. Vi behöver också bli mer tvärfunktionella i vårt kunnande mellan olika verksamhetsgrenar och identifiera ambassadörer inom vår organisation.

Tvärfunktionalitet handlar inte bara om struktur utan också om förståelse. När finans och IT arbetar tättare kring system och datahantering, och när

ekonomifunktionen bygger broar till affär och verksamhet, blir osäkerheten mer hanterbar. En annan dimension som ofta förbises är medarbetarnas egen förmåga att hantera förändring. Utmattade team är ett växande problem i ekonomifunktioner som befinner sig mitt i transformation.

– Den mänskliga resiliensen är underskattad. Genom självledarskapsprogram, gruppcoachning och feedbackstrukturer kan man få medarbetare att adaptera ny teknik och nya arbetssätt. Självledarskap, att våga leda sig själv i osäkerhet, är viktigt, säger Christoffer Mattsson i Ekonomipodden.

Det kontinuerliga lärandet och nyfikenheten är avgörande för att skapa en resilient ekonomifunktion. Det handlar inte om att träna för kris utan om att bygga kapacitet att vara motståndskraftig. För en liten ekonomifunktion blir de här frågorna extra påtagliga. Med få medarbetare är personberoendet stort och varje kompetenslucka märks direkt. Paulina Olsson beskriver avvägningen hon ständigt behöver göra inom sitt team på tre individer.

”Vi behöver gå från att vara reaktiva i våra silos till att bli en mer agil rådgivande funktion”

CHRISTOFFER MATTSSON,
EKONOMIPODDEN

”När de repetitiva uppgifterna ersätts av mer komplexa uppgifter behöver man arbeta mer med relationsskapande”

ELIN ÅKERBLOM,
HEAD OF FINANCE,
ASPIA SVERIGE

– I ett litet team måste du bestämma dig för vad som är viktigast: ska vi komplettera varandra på bredden eller täcka upp för varandra på höjden? Det finns inget självklart svar men du måste ha en plan.

En resilient ekonomifunktion kräver också rätt mix av kompetenser. När repetitiva uppgifter automatiseras förändras behoven vilket ställer krav på en ny typ av medarbetare.

– Man behöver datadrivna profiler med stort fokus på system och processer, men också förmågan att bygga relationer ut mot verksamheten. När de repetitiva uppgifterna ersätts av mer komplexa uppgifter behöver man arbeta mer med relationsskapande. Ekonomifunktionen ska inte vara isolerad, säger Elin Åkerblom.

En ekonomifunktion som klarar av att navigera förändring bygger inte enbart på rutiner. Den bygger på tillit, lärande och en kultur där det är okej att inte ha alla svar. Det är ett sådant ledarskap som avgör om organisationen anpassar sig till en föränderlig värld eller fastnar i det förgångna.

TREND 6:

Ökad regelbörda: Outsourca smart och behåll kontrollen

Regelverken blir fler, mer komplexa och förändras allt snabbare. För CFO:n och ekonomichefen handlar utmaningen inte längre om att förstå kraven utan om att hitta en strategi för att möta dem utan att kärnverksamheten får stå tillbaka.

Tre av fyra svenska företag uppger att rapporteringskraven har ökat de senaste åren enligt Aspias rapport [Så hanterar företagen nya lagkrav](#). Nästan hälften upplever att det i hög grad påverkar möjligheten att fokusera på kärnverksamheten, och hälften saknar helt eller delvis den interna kompetens som krävs för att möta nya lagkrav.

– Regelbördan gör det svårt att hålla sig ajour och kompetensbrist är ett växande problem, säger Jens Wikman.

EU-kommissionens föreslagna Omnibus-förordning syftar till att förenkla rapporteringskraven som de senaste åren landat tungt på svenska företags bord. Men enligt en oberoende analys från tankesmedjan CEPS löser den inte grundproblemet. Företag använder samma datasystem och processer för att möta flera regelverk

samtidigt och den verkliga utmaningen är all tid och kraft detta tar, inte de juridiska kraven i sig. För CFO:n innebär det en dubbel utmaning: regel efterlevnad konkurrerar om samma resurser som det strategiska arbetet. Svaret för allt fler är outsourcing av det som inte är kärnverksamhet.

– Fakturahantering, löpande bokföring, lönehantering och specialisttjänster som skatterådgivning är bra saker att outsourca. Det ger oftast högre och mer konsekvent kvalitet samtidigt som interna resurser frigörs för mer värdeskapande ändamål, säger Jens Wikman.

Valet att ta in extern expertis har ökat med 23 procentenheter för företag med 100 eller fler anställda jämfört med 2024 enligt Aspias rapport. Säsongsvariation och skalbarhet är ytterligare argument för

att köpa in tjänster då det sällan är affärsmässigt motiverat att bemanna upp för tillfälliga toppar.

Paulina Olsson på IT-Total beskriver hur de resonerar kring gränsdragningen i praktiken:

– Vi köper in spetskompetens för situationer som sällan uppstår – en specifik skattefråga, en kvalificerad redovisningsfråga eller kompetens inom ett område som ligger för långt från vår kärnverksamhet för att bygga upp internt.

Outsourcing är alltså ett kraftfullt verktyg – men det har sina gränser. Vad man aldrig bör lämna ifrån sig är kontrollen över data och den strategiska styrningen.

– Det som är kopplat till värdeskapande och kärnaffären bör man aldrig lämna ifrån sig. Utvecklingen sker bara om kompetensen finns kvar internt, säger professor Christina Öberg.

Hon lyfter även ytterligare en dimension som blivit alltmer aktuell när det kommer till vad och vem man väljer att outsourca till:

– Geopolitiken har förändrat kartan för outsourcing för tjänster, produkter och data. I det läge vi befinner oss i är hemma alltid bättre än borta. Håll er till säkra länder i Norden och Nordeuropa.

Den CFO som bygger en smart outsourcingstrategi frigör inte bara resurser utan skapar utrymme för det arbete som verkligen driver värde. Nyckeln är att veta var gränsen går: vad som kan lämnas bort och vad som alltid måste stanna kvar.

”Vi köper in spetskompetens för situationer som sällan uppstår”

**PAULINA OLSSON, CFO,
IT-TOTAL**



TREND 7:

Kommunikation: Konsten att göra siffror begripliga

CFO:ns roll som kommunikatör har aldrig varit viktigare. För att hela organisationen ska kunna fatta kloka beslut har CFO:ns roll som kommunikatör aldrig varit viktigare. För dagens och framtidens CFO handlar det inte om att redovisa siffror utan om att omvandla komplexa finansiella data till tydliga berättelser.

När ekonomifunktionen går från historisk avrapportering till strategisk partner följer ett nytt kommunikativt ansvar. CFO:n förväntas i dag inte bara leverera siffror, utan berättelsen bakom dem. Det ställer högre krav på förmågan att anpassa budskapet efter mottagaren: styrelse, ledningsgrupp, aktieägare och investerare har helt andra behov och förkunskaper än kollegorna ute i verksamheten.

– Det handlar inte längre om att ge en status på hur siffrorna ser ut. Det handlar om att bära berättelsen om siffrorna, vad de egentligen betyder och hur vi ska arbeta framåt, säger Elin Åkerblom.

I praktiken innebär det att CFO:n i allt högre grad agerar som huvudakt på interna forum där hela organisationen deltar. Resultaten, prognoserna och marknadsekonomins påverkan ska förklaras på ett sätt som når alla – från telefonförsäljare till marknadsförare, HR-konsult och it-tekniker.

När fler medarbetare har direkt tillgång till finansiella data i realtid ökar risken för att olika delar av organisationen tolkar siffrorna olika. En central del av det kommunikativa ansvaret handlar om att skapa en gemensam sanning kring hur siffror värderas i organisationen.

– Som CFO måste man säkerställa att alla i organisationen har samma version av sanningen: att alla definierar värde och lönsamhet på samma sätt och har en gemensam förståelse för siffrorna, säger Elin Åkerblom.

Paulina Olsson beskriver hur kommunikationsansvaret också ställer krav på förmågan att navigera mellan olika arenor och kontexter. Här krävs både omvärldsförståelse och personligt mod.

– Som CFO behöver man arbeta överbryggande i organisationen, vara nära VD och tydlig med vilka mandat som finns. Men man behöver också ta ansvar för att driva resursallokeringen – och där krävs det att man kan kommunicera både strategisk riktning och operativa realiteter på ett sätt som skapar förståelse, säger hon.

Externt hårdnar också kraven. Investerare och aktieägare efterfrågar i allt högre grad tydliga narrativ som kopplar finansiell prestation till strategi och långsiktigt värdeskapande. Här sammanfaller hållbarhetsrapporteringen och den finansiella rapporten, och CFO:n behöver kunna väva

samman de två berättelserna på ett trovärdigt sätt.

Christina Öberg lyfter förmågan att kommunicera ekonomiska samband tvärs igenom organisationen som en av de viktigaste ändringarna som krävs i resan från CFO till CVO.

– Man behöver väva in ekonomisnacket i det strategiska samtalet – inte bara följa upp i efterhand. Om du förstår hur olika beslut gynnar de ekonomiska flödena kan du fatta beslut som håller på ett helt annat sätt, säger hon.

I en organisation där data flödar snabbare och beslutsunderlagen blir alltmer komplexa blir CFO:ns förmåga att kommunicera tydligt en strategisk fördel i sig. Den som kan göra siffrorna begripliga för hela organisationen bidrar inte bara till bättre beslut utan bygger också förtroende som håller i längden.

”Om du förstår hur olika beslut gynnar de ekonomiska flödena kan du fatta beslut som håller på ett helt annat sätt”

ELIN ÅKERBLOM, HEAD OF FINANCE, ASPIA SVERIGE

Det säkraste du kan göra är att våga.

I en värld som förändras snabbare än någonsin
är den största risken att stå still.

Som er affärspartner ger vi er den klarhet och de insikter
ni behöver för att nästa steg ska kännas självklart.



Aspia

Dare to Grow.